

Möglichkeiten und Grenzen der ökonomischen Bewertung von personalstrategischen Maßnahmen

Der Versuch einer Evaluation am Beispiel eines
Zielmanagementsystems mit variabler Gehaltskomponente

Zur Erlangung des akademischen Grades des Doktors der
Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg,
vorgelegt von

Eveline Brück

Augsburg, Juli 2005

Erstgutachter:
Prof. Dr. Oswald Neuberger

Zweitgutachter:
Prof. Dr. Erik Lehmann

Vorsitzender der Prüfungskommission:
apl. Prof. Dr. Dr. Ain Kompa

Disputation: 01.12.2005

Meinen Eltern

Übersichtsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1:

Zielsetzung der Arbeit

Kapitel 2:

Ausgangspunkt: Wandlung der Erwartungen an das Personalwesen als innerbetrieblichen Bereich und die verstärkte Reflexion seiner Aktivitäten und deren Ergebnisse

Kapitel 3:

Forderung nach Bewertung der Personalarbeit und ihrer Maßnahmen

Kapitel 4:

Konzepte der Messung von Personalarbeit und ihrer Maßnahmen

Kapitel 5:

Zusammenhänge zwischen Personalarbeit und Unternehmensergebnis

Kapitel 6:

Theoretischer Hintergrund zur Erfolgsmessung eines Personalführungsinstrumentes:
Die Führung

Kapitel 7:

Performance Management: Zielvereinbarungssysteme mit monetärer Anreizkomponente

Kapitel 8:

Überführung zum empirischen Ansatz: Wie kann ein Zielmanagementsystem mit variabler Gehaltskomponente umfassend bewertet werden?

Kapitel 9:

Empirischer Ansatz

Kapitel 10:

Empirische Ergebnisse zum Performance Management System (PMS)

Kapitel 11:

Ergänzung: Der „Rumpelstilzchen“-Effekt und Blinde Flecken

Literaturverzeichnis

Anhang

Inhaltsverzeichnis

| Kapitel | Titel | Seite |
|----------|---|-------|
| 1. | Zielsetzung der Arbeit | 1 |
| 2. | Ausgangspunkt: Wandlung der Erwartungen an das Personalwesen und die verstärkte Reflexion seiner Aktivitäten und deren Ergebnisse | 3 |
| 2.1. | Einleitung | 3 |
| 2.2. | Erwartungen an das Personalwesen im zeitlichen Wandel | 3 |
| 2.3. | Anforderungen an das moderne Human Resource Management aus Sicht der Personalforschung und -praxis | 7 |
| 2.3.1. | Der Business-Partner | 7 |
| 2.3.2. | Der Dienstleister | 12 |
| 2.4. | Untersuchungen zum Erfüllungsgrad der Erwartungshaltungen an das Personalwesen | 15 |
| 3. | Forderung nach Bewertung der Personalarbeit und ihrer Maßnahmen | 18 |
| 4. | Konzepte der Messung von Personalarbeit und ihrer Maßnahmen | 24 |
| 4.1. | Ausgangspunkt: Bewertung des Humankapitals | 24 |
| 4.2. | Der Klammer-Begriff: Personal-Controlling | 26 |
| 4.2.1. | Controlling | 26 |
| 4.2.2. | Begriffsklärung: Personal-Controlling | 28 |
| 4.2.3. | Methoden und Instrumente des Personal-Controllings | 35 |
| 4.2.4. | Schwachpunkte des Personal-Controllings | 40 |
| 4.3. | Aktuell diskutierte Konzepte und Instrumente des Personal-Controllings | 43 |
| 4.3.1. | Die Prozesskostenrechnung | 43 |
| 4.3.2. | Wertschöpfung durch den Faktor Personal | 46 |
| 4.3.2.1. | Allgemeines | 46 |
| 4.3.2.2. | „Wertschöpfungscenter“ Personal | 48 |
| 4.3.2.3. | Weitere modellhafte Ansätze zur Wertschöpfung durch Personal | 52 |
| 4.3.3. | Benchmarking und Best Practices | 54 |
| 4.3.4. | Balanced Scorecard (BSC) | 57 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.4. | Vertiefung: Die Kosten-Nutzen-Analyse und das Evaluationsziel des Personal-Controllings: Messung des Outputs | 63 |
| 4.4.1. | Die Kosten-Nutzen-Analyse | 63 |
| 4.4.2. | Die Utility Analysis als Rechenmodell für Nutzenzuwachs | 66 |
| 4.4.3. | Der Begriff „Evaluation“: lediglich Messung des Outputs? | 71 |
| 5. | Zusammenhänge zwischen Personalarbeit und Unternehmensergebnis | 75 |
| 5.1. | Personalpolitische und -wirtschaftliche Maßnahmen als Versuch der Strukturierung der Personalarbeit | 76 |
| 5.2. | Der kausale Zusammenhang? Die Krux der Personalforschung | 78 |
| 5.3. | Empirische Befunde zur Messung von Personalmaßnahmen | 79 |
| 5.3.1. | Evaluation Bildungsmaßnahmen (Personalentwicklung i.e.S.) | 88 |
| 5.3.1.1. | Definitionen | 88 |
| 5.3.1.2. | Beispielhafte Vorgehensweisen zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen | 91 |
| 5.3.2. | Evaluation Personalbeschaffung | 97 |
| 5.3.3. | Evaluation der strategischen Einbindung der Personalarbeit in die Unternehmenspolitik | 99 |
| 5.3.4. | Überleitung: Evaluation von Personalführungsinstrumenten | 102 |
| 6. | Theoretischer Hintergrund zur Erfolgsmessung eines Personalführungsinstrumentes: Die Führung | 105 |
| 6.1. | Führer und Führung | 106 |
| 6.1.1. | Einleitende Betrachtungen | 106 |
| 6.1.2. | Führungstheorien und Führungsstile | 107 |
| 6.1.3. | Führungsverhalten und Führungserfolg | 112 |
| 6.2. | Unternehmenspolitische Funktion eines Personalführungsinstrumentes | 116 |
| 6.3. | Funktionalität zwischen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung als Zielsetzungen eines Personalführungsinstrumentes | 119 |
| 6.3.1. | Arbeitszufriedenheit | 120 |
| 6.3.2. | Arbeitsmotivation | 126 |
| 6.3.3. | Wechselwirkungen zwischen Einstellungen zur Arbeit und Arbeitsleistung | 129 |
| 6.4. | Versuch einer Definition: Führungs-Controlling | 137 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 7. | Performance Management: Zielvereinbarungssysteme mit monetärer Anreizkomponente | 143 |
| 7.1. | Zielvereinbarungssysteme als Sonderformen von Beurteilungssystemen | 143 |
| 7.1.1. | Verhaltensbeurteilung vs. Ergebnisbeurteilung | 143 |
| 7.1.2. | Goal Setting Theory (Zielsetzungstheorie) | 148 |
| 7.1.2.1. | Zielmerkmale | 149 |
| 7.1.2.2. | Mediatoren und Moderatoren | 150 |
| 7.1.3. | Verwendbarkeit der Zielsetzungstheorie | 157 |
| 7.1.4. | Das Zielvereinbarungssystem und seine Funktion als Unternehmenssteuerungsinstrument | 161 |
| 7.1.5. | Zielvereinbarungssysteme in der betrieblichen Praxis | 164 |
| 7.2. | Erfolgsabhängige Vergütungssysteme: der „monetäre Anreiz“ | 171 |
| 7.2.1. | Formen von monetär gesteuerten Anreizsystemen | 173 |
| 7.2.2. | Eine Zielsetzung von monetär gesteuerten Anreizsystemen: Leistungssteigerung durch extrinsische Motivierung mittels Aussicht auf höheres Einkommen | 176 |
| 7.2.3. | Ein Erfahrungsbericht | 184 |
| 7.3. | Ausgewählte empirische Befunde über die Erfolgsmessung von Zielvereinbarungs- und Anreizsystemen | 186 |
| 8. | Überführung zum empirischen Ansatz: Wie kann ein Zielmanagementsystem mit variabler Gehaltskomponente umfassend bewertet werden? | 192 |
| 9. | Empirischer Ansatz | 195 |
| 9.1. | Ausgangspunkt | 195 |
| 9.2. | Methodik: Eine „Tauglichkeitsprüfung“ | 198 |
| 9.2.1. | Einleitung | 198 |
| 9.2.2. | Modifikation der Kosten-Wirksamkeits-Analyse: Die Tauglichkeitsprüfung | 199 |
| 9.3. | Vorstellung des Untersuchungsdesigns | 201 |
| 9.3.1. | Das Unternehmen und das Performance Management System | 201 |
| 9.3.2. | Das Untersuchungsdesign | 204 |
| 10. | Empirische Ergebnisse zum Performance Management System (PMS) | 208 |
| 10.1. | Grundlegendes | 209 |
| 10.2. | Erwartungen und Erwartungserfüllung | 210 |

| | |
|---|---------|
| 10.3. Nutzen des PMS für die Mitarbeiter | 218 |
| 10.4. Wirkmechanismen | 223 |
| 10.5. Auswirkungen | 226 |
| 10.6. Einflussfaktoren auf Unternehmensbereichs-Ergebnis | 238 |
| 10.7. Hypothesen | 240 |
| 10.8. Abschließende Betrachtung als „Tauglichkeitsprüfung“ | 242 |
| 11. Weiterführende Betrachtungen: Der „Rumpelstilzchen“-Effekt und Blinde Flecken | 246 |
| Literaturverzeichnis | 252 |
| Anhang | 276 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-------------|--|----------|
| Abb. 4-1: | BSC für das Personalmanagement | S. 60 |
| Abb. 4-2: | Berechnung des Nettoerfolgszuwachses bei Personalauswahlverfahren | S. 67 |
| Abb. 4-3: | Berechnung des Nettoerfolgszuwachses bei Beurteilungsverfahren | S. 69 |
| Abb. 5-1: | Vergleich von hoher und niedriger Qualität des Personalmanagements | S. 80/81 |
| Abb. 5-2: | Ausgewählte empirische Studien zwischen Personalmaßnahmen/ Arbeit der Personalwirtschaft und Leistungskenngrößen | S. 84/85 |
| Abb. 5-3: | Evaluation von Bildungsmaßnahmen | S. 93/94 |
| Abb. 6-1: | Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann | S. 122 |
| Abb. 6-2: | Zusammenhänge zwischen Arbeitnehmer-Einstellungen und Unternehmensleistung | S. 137 |
| Abb. 6-3: | High Performance Cycle | S. 148 |
| Abb. 9-1: | Ansatzstellen von Leistungssteigerungen | S. 197 |
| Abb. 9-2: | Organigramm HB | S. 205 |
| Abb. 10-1: | Einschätzung der Bedeutung der einzelnen PMS-Komponenten für Unternehmen und Mitarbeiter | S. 215 |
| Abb. 10-2: | Items: Nutzen für die/ für Ihre Mitarbeiter | S. 218 |
| Abb. 10-3: | Ranking „eigener Nutzen“ Mitarbeiter HB | S. 219 |
| Abb. 10-4: | Ranking Nutzen für Mitarbeiter | S. 220 |
| Abb. 10-5: | Items Wirkmechanismen PMS | S. 223 |
| Abb. 10-6: | Ranking Wirkmechanismen Gruppe Mitarbeiter HB | S. 224 |
| Abb. 10-7: | Ranking Wirkmechanismen Gruppe “Vorstand, Führungskräfte, Personalexpert” | S. 225 |
| Abb. 10-8: | Einschätzung Auswirkungen PMS-Zielmanagement | S. 229 |
| Abb. 10-9: | Einschätzungen Auswirkungen PMS-Variable Vergütung | S. 231 |
| Abb. 10-10: | Abgleich Führungsdyaden: Einschätzung Anteil Ziele als Projektziele | S. 235 |

1. Zielsetzung der Arbeit

Anfang der neunziger Jahre berichteten der US-Personalforscher Boudreau und der CEO von Eastman Kodak, Berman, über die Evaluation eines Gewinnbeteiligungsprogramms bei Eastman Kodak. Einleitend führten sie mit Bedauern aus, dass bei derartigen Programmen, obwohl es sich dabei um ein beträchtliches Investitionsvolumen handele, Manager nicht die gängigen finanzwirtschaftlichen Ansprüche hinsichtlich Planung und Ausführung anlegten. Angesichts der Millionensummen, die in Vergütung „investiert“ werden, müsste aber folgende Frage erlaubt sein:

„Are we getting a good return on our investment [...]?“

(Boudreau, Berman 1991, S. 393).

Ein Vergütungsmodell ist eine gehaltspolitische und daher eine personalpolitische Maßnahme. Was für ein Vergütungsmodell gilt, könnte nach Meinung der Autoren¹ für jedes andere Personalprogramm oder personalwirtschaftliche Instrument gelten. Praxis und Lehre fordern eine Betrachtung dessen, was „unter dem Strich dabei herauskommt“.

Die US-amerikanische Personalforschung hat in der vergangenen Zeit gezeigt, dass sie unverkrampft an Themen dieser Art herangeht. Die bedeutendsten Publikationen und empirischen Befunde hierzu kommen aus dem angloamerikanischen Raum. Die (kontinental-) europäischen Personalforscher ergehen sich entweder noch in ethische Bedenken oder verstehen unter Rentabilitätsdiskussionen die Forderung nach cost cutting, um das Personalwesen als effizienten Inhouse-Dienstleister profilieren zu können, oder sie greifen erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung die Ideen ihrer amerikanischen Kollegen auf.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit es sinnvoll ist, **Rentabilitätsforderungen an personalpolitische und personalwirtschaftliche Systeme und Instrumente** zu stellen. Es werden dabei vorab die Entwicklung des Personalwesens als innerbetriebliche Institution und sein aktuelles Selbstverständnis als werttreibender Bereich betrachtet. Weiterhin werden Ansätze des Personal-Controllings vorgestellt, wie Personalarbeit zu messen ist, wobei insbesondere auf Management-Ansätze steuernder Art eingegangen wird.

¹ Auf das Gewinnbeteiligungsprogramm von Eastman Kodak wird im Verlauf der Dissertation noch eingegangen.

Abschließend wird anhand eines personalpolitischen Instruments aus der Praxis eine Evaluation vorgestellt, mit der die Praktikabilität einer ökonomischen Bewertung überprüft werden sollte. Zur Verfügung stand ein so genanntes Performance Management System, das als Zielmanagementsystem mit variabler Vergütung in einem international tätigen Konzern praktiziert wird.

Die Autorin wählt „Personalwesen“ als allgemeinen Überbegriff und verwendet „Personalbereich“, „Personalwirtschaft“ oder „Personalmanagement“ synonym. Unter „Personalmanager“ oder „Personalverantwortliche“ versteht sie alle Mitarbeiter des Personalwesens, die innerhalb eines gewissen Verantwortungsrahmens selbständig personalwirtschaftliche Tätigkeiten ausführen, ob sie nun in der Praxis die Bezeichnung Personalreferenten, Personalleiter oder HR-Manager tragen sollten. Der Begriff „HR Professionals“ gefällt der Autorin sehr gut, da er den berufsethischen Anspruch des Personalwesens als eigenes „Metier“ gut verdeutlicht. Dennoch wird er nur als Zitat benutzt, da er trotz der Amerikanisierung der personalwirtschaftlichen Begriffe weitgehend wirklich nur in den angloamerikanischen Ländern benutzt werden dürfte. Zur Wandlung des Personalwesens zum „Human Resource Management“ geht die Autorin (vgl. Kapitel 2: Wandlung der Erwartungen an das Personalwesen) nur insofern ein, da mit der Umbenennung eine Modernisierung des Eigen- und Fremdbilds angestrebt wird, was den eigentlichen Wandel unterstützen soll: je dynamischer, geschäftsorientierter und strategischer das Personalwesen sein möchte, desto dringlicher will es die alte Haut abstreifen². „Humanressourcenmanagement“ oder „HR“ in anderen Kombinationen werden in Zusammenhängen mit Publikationen verwendet, in denen diese Bezeichnungen auftauchen oder werden für den „neuen Zeitgeist“ zitiert.

² Zur ausführlichen Betrachtung dieser Um-Etikettierung und des „HRM“-Wesens und –Unwesens verweist die Autorin auf Neuberger (1997, S. 36-65).

2. Ausgangspunkt: Wandlung der Erwartungen an das Personalwesen als innerbetrieblichen Bereich und die verstärkte Reflexion seiner Aktivitäten und deren Ergebnisse

2.1. Einleitung

Das Personalwesen als betriebliche Institution hat sich in den vergangenen fünfzig Jahren seiner offiziellen Existenz laufend in seiner Funktion und in seinem Image gewandelt. Dabei ergeht es ihm nicht unbedingt anders als den übrigen betrieblichen Bereichen wie beispielsweise dem Finanzwesen oder dem Vertrieb. Möglicherweise jedoch werden die Aufgaben und vor allem die Rollen, die dem Personalwesen im Laufe der Zeit zugesprochen wurden, emotionsgeladener diskutiert als die der anderen Unternehmensbereiche. Dies liegt sicherlich im Wesen des Personalbereichs als indirekter und gleichzeitig allgegenwärtiger Funktion begründet, die überall dort, wo Menschen tätig sind, einen wie auch immer gearteten Einfluss ausüben kann. Weiterhin mag ein Grund dafür in der Aufgabenstellung des Personalbereichs liegen. Die starke Regelfunktion wird durch die Tatsache, dass man mit Menschen zu tun hat, relativiert. Dadurch wird sie unter einem ganz bestimmten, eben „menschlichen“ Aspekt thematisiert. Gleichzeitig wird sie damit ständig gefährdet. Die Sichtweise des Menschen als Mitarbeiter unterliegt wiederum dem jeweiligen Zeitgeist.

Die erwähnte Omnipräsenz, die Aufgabe, den unberechenbaren Faktor Mensch zu steuern, und aktuelle Meinungsbilder über die Positionierung des Personals als Humankapital mögen somit der Grund sein, dass sich die Rolle des Personalwesens ständig verschoben hat und dabei intensiv diskutiert wurde. In den letzten Jahren ist die Diskussion um die Funktion, die durch das Personalwesen auszufüllen ist, noch in eine weitere Richtung angefacht worden: in Rahmen seiner aktuellen Rolle muss es sich darüber hinaus auch noch legitimieren. Es muss seine für das Unternehmen sinnvollen und nutzbringenden Leistungen messbar darstellen.

2.2. Erwartungen an das Personalwesen im zeitlichen Wandel

In den fünfziger Jahren bildete sich erstmals eine eigenständige Kultur des Personalwesens³ heraus. Die Anfänge seines Tätigwerdens lagen im Verwalten des Personals, oftmals entstanden aus der Buchhaltung. Obwohl einige Funktionen des Personalwe-

³ zur zeitlichen Abfolge siehe Neuberger (1997, S. 124 – 140); Böhm (1999, S. 6); Scholz (2000⁵, S. 32f.); Wunderer (2000, S. 298)

sens durchaus „Chefsache“ waren (Personalauswahl, Personalentwicklung im weitesten Sinne), wird das verstaubte Image des Verwalters und Kontrollorgans gerne zitiert und dabei durchaus sprachliche Phantasie bewiesen: Mitarbeiter des Personalwesens werden als unternehmensinterne Polizisten, Ordner und Aufpasser gesehen (Ulrich 1997b, S. 5), sie stellen eine Art „Innenbehörde“ (Ulrich 1998, S. 59) dar, der Personalmanager ist ein „operativer Erfüllungsgehilfe“ (Reinhardt 2000, S. 211), ein „Personalordnungshüter“ (Olesch 2001, S. 13) „mit Erbsenzählerimage“ (Lehky 2003, S. 15).

Nach einer Auf- und Ausbauphase der sechziger Jahre kam in den siebziger Jahren nicht zuletzt aufgrund der wachsenden Mitbestimmung und der erstarkten eigenen Bedeutung (vgl. Olesch 2001, S.12) die Rolle des „Sozialarbeiters“ hinzu, von dem sich das Personalwesen womöglich noch schwerer zu lösen vermag als von dem des Buchhalters. Dem Personalmitarbeiter wird eine betreuende, helfende, motivierende, aber auch vermittelnde Funktion zugesprochen:

Titscher (1985) spricht von einer „Grenzrolle wie [ein] Kellner, der zwischen Erwartungen der Küche und Anforderungen des Gastes zu vermitteln hat“ (a.a.O., S. 110). Als „Therapeut [...] Butler [...] Elternfigur [...] Missionar [...] Ruhestifter“ bezeichnet Neuberger (1992, S. 1) zwar Personalentwickler, die Bezeichnungen mögen allerdings auf alle Personalmanager in einer Referentenposition zutreffen. Scholz (1999) erkennt im traditionellen Personalmanager den „sozialromantischen Mülleimer [...] und [...] bürokratischen Begleiter“ (a.a.O., S. 20); weiterhin differenziert er (Scholz 2000⁵) Rollen, die in guter Wirtschaftslage den „Weihnachtsmann“ (a.a.O., S.60) und schlechter Wirtschaftslage den „Sozialapostel“ (a.a.O., S.62) durch Personalmitarbeiter mit hoher Mitarbeiterorientierung verkörpert werden.

Im moderierenden Seelsorger klingt bereits deutlich das Image des **Dienstleisters** an, in das das Personalwesen in den folgenden Jahren noch stärker hineinwachsen sollte. Stimmig dazu sehen Wintermantel, Mattimore (1997) die „Dienerfunktion“ („servant“, a.a.O., S. 338) als historische Rolle des Personalmanagers.

In den achtziger und neunziger Jahren ergaben sich „qualitative Erweiterungen“ (Böhm 1999, S. 6) durch Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung und des Personalmarketing, weiterhin durch Internationalisierung der Märkte. Die verstärkte konzeptionelle Arbeit erforderte kundenorientierte Einstellungen der Personalbereichsmit-

arbeiter als Dienstleister, damit die entwickelten Produkte innerhalb des Unternehmens Akzeptanz fanden.

Seit ungefähr fünfzehn Jahren ist folgender Trend zu beobachten: Es häufen sich Appelle für die Übernahme einer Rolle als **Businesspartner**, der mithilfe eines integrierten Humanressourcenmanagements strategisch agiert und einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis liefert. Die Gründe für die Notwendigkeit der Übernahme dieser Rolle liegen in den als brisant wahrgenommenen Gefahren durch den wachsenden Druck des Umfeldes: Fortschreitende Globalisierung, sich immer schneller ändernde Technologie, hohe Innovations- und Reaktionsschnelligkeit des Wettbewerbs, wirtschaftliche Rezession, deregulierte und schrumpfende Märkte zwingen zur Neugestaltung von Unternehmensabläufen, zu Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen, Total Quality Programmen oder auch Konzepten wie das der Lernenden Organisation und des Wissensmanagements. Ziele sind erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Flexibilität und Schnelligkeit in den Prozessen und erhöhte Kundenorientierung⁴. Vor diesem Hintergrund wird die Existenz des herkömmlichen Personalwesens als eigenständige Abteilung in Frage gestellt. Bühner (1996) wäht das Personalwesen in „Konkurs“, da es ein Sammelsurium an Funktionen vereinige, die lediglich Geld kosten, aber keinen wertschöpfenden Beitrag bringen (a.a.O., S. 222). Die einzige, strategisch nutzbringend einzusetzende Personalfunktion sei die Personalentwicklung, die ohnehin einer der „vornehmsten Aufgaben“ der Führungskräfte (a.a.O., S. 223) wäre. Bühner schließt seine Ausführungen mit der provokanten Aussage: „[...] Mitarbeiter [sind] zu wichtig, um sie den Personalleuten zu überlassen“ (a.a.O., S. 228; vgl. auch Laukamm 1989², S. 112).

Existenzangst und Druck von allen Seiten mögen zu neuen Leitbildern geführt haben: Die Humanressourcen sehen sich einem „strategischen Review“ ausgesetzt (Sattelberger 1996, S. 974), den anstehenden Wandel müssen sie als „change agent“ (vgl. auch Ulrich 1996, S. 252, Lake 1997, S. 132) unterstützen. Einer EU-Studie zufolge sieht die überwiegende Anzahl der Unternehmen die Rolle der Humanressourcen zur Erreichung der strategischen Ziele doch als „bedeutsam“ an (Reinhardt 2000, S. 217). Hier wird seit einigen Jahren angesetzt.

⁴ vgl. für viele Sattelberger (1989, S. 19); Snell, Dean (1992, S. 467); Hiltrop, Despres, Sparrow (1995, S. 96); Sattelberger (1996, S. 974); Lake (1997, S. 129); Hiltrop (1998, S. 70); Hinterhuber, Handlbauer (1995, S. 362); Ulrich (1998, S. 59); Reinhardt (2000, S. 216); Althausen (2001, S. 72); Becker, Huselid, Ulrich (2001, S. 4); Hoeldtke, Waidmann, Waschetzko (2002, S. 445)

Das Personalwesen hatte zuvor als Personalverwalter und –betreuer Rollen besetzt, die hinsichtlich des Unternehmensgeschehens eher abwartenden Charakter besaßen: „[they] must stay out of the way’ of running the business“ (Wintermantel, Mattimore 1997, S. 338), was lt. der Autoren nur zu einem kollektiven Minderwertigkeitsgefühl als Berufsstand (a.a.O.; vgl. auch Titscher 1985, S. 116) führen konnte. Der schon von ihnen selbst seit langem postulierte, jetzt vehement auch von anderer Seite geforderte Wandel vom Verwalter zum Gestalter gibt den Personalbereichen die Möglichkeit, aus der „Stabsnische“ hervorzutreten und sich an der Definition der strategischen Businesspartner-Rolle zu beteiligen. Es fällt auf, dass das Beteuern der Wichtigkeit dieser neuen Rolle seitens der Personalforschung fast einem Appell gleich kommt: Althausen (2001) spricht von der Notwendigkeit, „bewusst das eigene Feld strategisch [zu] bestellen“ (a.a.O., S. 80); Scholz (1999) ruft auf, „die Gunst der Stunde optimal [zu] nutzen“ , (a.a.O., S. 14); er benennt die jetzt notwendigen Rollen „Visionär“ und „Ideengeber“ (Scholz 2000⁵, S. 60f.). „Becoming a strategic partner requires both fortitude and discipline“ (Ulrich 1996, S. 56); Becker, Huselid, Ulrich (2001) beschwören „[...] the beginning of a golden age“ (a.a.O., S. 4). Titscher (1985 fordert eine „Entlassung aus dem Hilfsdienst“ (a.a.O., S. 115), und Reinhardt (2000) spricht von einer notwendigen „Aufwertung“ (a.a.O., S. 237), was den mittlerweile bekannten Rückschluss zulässt, dass die innerbetriebliche Bedeutung des Personalwesens mit der anderer Bereiche bislang nicht stand hielt.

Im Zuge dieser Bewegung erfüllt die Bezeichnung „Personalwesen“ offensichtlich nicht mehr ihren Zweck; an ihre Stelle treten angelsächsische Begriffe, sei es, um der Globalisierung zu genügen, sei es, um sich vom mittlerweile festgetretenen Image der deutschen Bezeichnungen zu lösen. Human Resource Management oder Human Resource Relations sind nicht nur neue Namen, sondern sie stehen auch für neue Anforderungen und vor allem für ein neues Selbstbild (vgl. Hiltrop, Despres, Sparrow 1995. S. 92; Neuberger 1997, S. 36 - 65).

2.3. Anforderungen an das moderne Human Resource Management aus Sicht der Personalforschung und –praxis

Die lebhafte Diskussion über die neuen Aufgabenfelder des umbenannten Personalwesens spiegelt ein anspruchsvolles Profil wider. Als Ausgangspunkt mag folgende Definition von Rosche, Groß, Egeler (2001) für die Hauptaufgabe des Personalbereichs dienen:

„Erhöhung, Ausschöpfung, Förderung und die Bereitstellung von Wissen, Kompetenzen und Energien zur richtigen Zeit, in der richtigen ‚Qualität‘, am richtigen Ort und in der richtigen Menge, sowie die dementsprechende Entwicklung der Organisation mit der Zielsetzung, Mitarbeiterproduktivität und damit den Geschäftswert zu erhöhen.“

(a.a.O., S. 6)

Hier ist der Gedanke der Wertschöpfung, auf den später noch eingegangen wird, bereits beinhaltet. Wie diese „richtige“ Personalarbeit gestaltet werden soll, zeichnen sich in der Diskussion zwei Postulate ab:

1. Der Personalbereich muss sich als **Businesspartner** mit strategischen Fähigkeiten und Freiräumen profilieren können.
2. Der Personalbereich muss sich als flexibler und innovativer **Dienstleister** positionieren.

Haasters (1999) sei hier vertretend für viele zitiert: Die Professionalität des Personalwesens bewiese sich durch die Ausrichtung der Mitarbeiter des Personalbereiches auf **ökonomisches Denken und Handeln** einerseits und die Etablierung der Personalarbeit als **kundenorientierte Dienstleistung** andererseits (a.a.O., S. 33).

2.3.1. Der Businesspartner

Die Forderung nach Personalmanagern, die aktiv an den unternehmerischen Entscheidungen teilhaben (Haasters 1999, S. 1), findet sich im Gedanken des Businesspartners wieder. Der eigenständige wirtschaftliche Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen Ziele könne nur über die Veränderung in der Personalarbeit führen. Böhm (1999, S.6) fordert eine „schlanke, leistungsstarke Teilfunktion [...] [die] im obersten Leitungsgremium kompetent repräsentiert sein muss.“ Ihre zukünftigen Hauptaufgaben beschreibt er schlagwortartig:

„Instrumenten-, Kompetenz-, Veränderungs- und Wertschöpfungsmanagement, [...] Definition der Personalstrategie, Gestaltung der Normen- und Werteorientierung und Konfliktmanagement“

(a.a.O., S. 7f.; vgl. auch Kaiser-Geue 1999, S. 37).

Diese Begriffe finden sich auch bei Sattelberger (1998). Er berichtet von einem Benchmarking-Ergebnis zum Management of Change als Herausforderung für das Personalwesen. Schlüsselthemen seien strategische Kommunikation als Entwicklung eines „shared mindset“, Bewusstseinsbildung zur Dringlichkeit des Wandels und der Performance, Prozess- und Strukturveränderungen (a.a.O., S. 27). Bei der Fülle dieser erst kürzlich gebildeten Fachbegriffe und Anglizismen, deren teilweise Erläuterung an späterer Stelle erfolgen soll, sei auf Neuberger verwiesen (1992): „Aufgeregtheit unterstreicht die eigene Bedeutung“ (a.a.O., S.2).

Hinterhuber, Handlbauer (1995) verstehen unter Human Resource Management „Bestreben, Führungskräfte und Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Unternehmung zu stellen, mit dem Ziel, dadurch auf Dauer haltbare Wettbewerbsvorteile zu erzielen“ (a.a.O., S. 358) und stellen fest, dass dies in den vergangenen Jahren durch verstärkte Einbindung des Personalbereiches in die strategische Führung zunehmend gelinge. Als positiver Effekt sei zu verzeichnen, dass die Fähigkeit des Unternehmens erhöht wird, unerwartet auftretenden Chancen und Risiken adäquat und schnell zu begegnen (a.a.O., S. 362). Als „Strategische Imperative“ fordern sie nicht nur die **Einbindung des Human Resource Managements in die Unternehmensstrategie** (a.a.O., S. 366f.), sondern wie Böhm (1999) auch die Positionierung des ranghöchsten Personalmanagers neben den Führungskräften in den **strategischen Prozessen** und nicht zuletzt die **Einbindung der Linienführungskräfte** in die Ausübung von Personalaufgaben.

Zeitgleich mit der Emanzipation des Personalmanagers und der Forderung, sich auch um andere, strategische Belange des Unternehmens zu kümmern, wird somit erkannt, dass die Linienführungskräfte sich im gleichen Rahmen HR-Kenntnisse und Techniken aneignen müssen, um die zu Recht in ihrer Verantwortlichkeit gelagerten HR-Funktionen richtig ausüben zu können⁵. Dies führt wiederum dazu, dass ohne Änderungen in den Einstellungen der Führungskräfte ein strategieorientiertes Personalwe-

⁵ vgl. auch Titscher (1985, S. 115); Wohlgemuth (1990, S. 91); Hiltrop, Despres, Sparrow (1995, S. 91); Krieg (1999, S. 39, S. 41); Schmeisser, Eckstein, Dannewitz (2001, S. 56)

sen nicht als möglich angesehen wird (Hinterhuber, Handlbauer, 1995, S. 377). Yeung, Berman (1997) betonen, dass die Verantwortung der Linienmanager für Schaffung der kritischen unternehmerischen Fähigkeiten und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit höher als die der Personalmanager wäre (a.a.O., S. 332; vgl. auch Pfeffer 1997, S. 361).

Dies wirft ein Licht auf die Einflussmöglichkeiten, ergo die Macht, mit denen die Führungskräfte in der Linie im Gegensatz zu ihren Kollegen des Stabes ausgestattet sind. Als Ergebnis einer europaweiten Studie (European Association for Personnel Management Report, Derr, B. et.al. 1992, zitiert in Hiltrop, Despres, Sparrow 1995, S. 95) wurde festgestellt, dass die Forderung nach gegenseitigem „Ausgleich“ eine Einbahnstrasse ist. Linienmanager wechseln ohne weiteres in Funktionen im Personalbereich, **Personalmanager hingegen wechseln so gut wie nie in Linienfunktionen**. Dies lässt den Schluss zu, es herrsche die landläufige Meinung, dass man Personalwesen auch „angelernt“ betreiben kann, aber Personalmanager nicht wirklich über klassische Unternehmensführungs Kompetenzen wie Marketing oder Finanzen verfügen. Es handelt sich um das altbekannte Reputationsdefizit gegenüber der Linie, das den Versuch der Ausfüllung der neuen Rolle als Businesspartner nicht erleichtert. Es hat sogar dazu geführt, dass trotz aller Debatten um die neuen Herausforderungen gleichzeitig die Bedeutung und Funktion des Personalbereichs in Frage gestellt wurde. Die Diskussion führte bisweilen zur Forderung der Abschaffung des Bereiches und Verteilung der Personalaufgaben auf die Linie (der bereits zitierte Bühner 1996, S. 228; Eigler 1997, S. 25). Ulrich (1997a, S. 5) meint dazu, dass Totgesagte länger leben, räumt allerdings ein, dass das Humanressourcenmanagement nur eine Chance auf eine sinnstiftende Existenz hätte, wenn es sich strategisch positioniert und profiliert. Auf den Ansatz von Dave Ulrich wird im Folgenden noch eingegangen.

Kerr, von Glinow (1997) gehören zu den wenigen Personalforschern, die ausdrücklich betonen, dass die Zukunft der Humanressourcenfunktion ihrer Vergangenheit ähneln wird, weil nur wenige Praktiken, die seit den 50-er und 60-er Jahren ausgeübt werden, tatsächlich obsolet sind, sondern im Gegenteil weiterhin auf sehr hohem Niveau ausgeübt werden müssen (a.a.O., S. 118). Allerdings stimmen auch sie zu, dass Personalmanager nur dann erfolgreich agieren, wenn sie ihre Strategien mit den Zielen der Kapitalanleger und Kunden verbinden. Von daher nähern auch sie sich der aktuellen

Diskussion an, wenn sie einen integrierten HR-Ansatz betonen und einen HR-Bereich fordern, der in die Verantwortung genommen wird.

Auch Hoffmann (2000) stellt eine schwache Position des Personalwesens fest: Viele personalwirtschaftliche Einzelprojekte scheitern **mangels Einbindung** in die Gesamtunternehmensstrategie (a.a.O., S. 41f.; vgl. auch Erdenberger, Wöste 1998, S. 66; Reinhardt 2000, S. 211). Er konstatiert, dass sich Personalarbeit nur mit Sicherstellung eines strategischen Rahmens entfalten könne, wobei Unternehmenskultur, eine starke Rolle der Machtpromotoren als Akzeptanzsicherung und ein schlüssiges, integriertes HRM-System⁶ erfolgskritische Faktoren sind. Das Hand-in-Hand-Gehen der Unternehmensstrategie mit der Personalstrategie ist eine fast banale Forderung: Ansonsten wäre die dringlichste Aufgabe des HR-Managements, nämlich das langfristige Sicherstellen der Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit den aktuell und zukünftig erforderlichen Qualifikationen zur Erlangung eines deutlichen Wettbewerbsvorteils, kaum zu erfüllen.

Die US-amerikanische Personalforschung unter der Ägide von Dave Ulrich (vor allem Becker, Huselid, Ulrich 2001) fokussiert sich generell auf die Entwicklung des Humanressourcenbereiches als strategischen Geschäftspartner. Ulrich (1997a) lenkt das Augenmerk auf die Hebelwirkung der Personalpolitik: „searching for why“ (a.a.O., S. 6), um sicherzustellen, dass die für die Unternehmensstrategie passenden Instrumente und Praktiken entwickelt und eingesetzt worden sind (vgl. auch Ulrich 1996, S. 53, S. 56). Er appelliert an die Erledigung von Hausaufgaben, was sowohl die Kompetenzen im eigenen Bereich betrifft („HR state of the art“, Ulrich 1997a, S. 8), aber auch Kenntnisse über die **Unternehmensstrategien und -aktivitäten** im Hinblick auf Veränderungsprozesse⁷ angeht. Becker, Huselid, Pickus, Spratt (1997, S. 39) fordern ein Humanressourcensystem, „that produces employee behaviors focused on key **business priorities, profit, growth and market**“ (vgl. auch Bennett, Ketchen, Blanton Schultz 1998, S. 3). Galbraith (1992, S. 297f.) betont die Notwendigkeit, Personalmanager müssten etwas vom Geschäft verstehen, wenn sie Teil des Strategieteam werden wollten (vgl. auch Wohlgemuth 1990, S. 91; Wintermantel, Mattimore 1997, S. 340). Beaty, Ewing, Tharp (2003, S. 257) sehen als das Ziel des Personalwesens, zum Unternehmenserfolg beizutragen, indem dessen **Strategie, Kultur und strategische Fähig-**

⁶ vgl. für viele Barney, Wright (1998, S. 44); Hoeldtke, Waidmann, Waschetzko (2002, S. 446); Diller, Haller (2004, S. 27f.)

⁷ vgl. auch Galbraith (1992, S. 299); Jochmann (1995², S. 26f.); Böhm (1999, S. 8)

keiten durch Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter beeinflusst wird. Zusammenfassend formuliert: Das neue Personalwesen soll eigentlich alles bewegen können.

Ulrichs bereits oben angesprochenes, mittlerweile verbreitetes Modell (Ulrich 1996, S. 25) leitet vier Topaufgaben als Ausprägungen der traditionellen und progressiven Funktionen des Human Resource Professional ab:

1. Strategisches Humanressourcenmanagement (strategischer Partner)
2. Management der Unternehmensinfrastruktur (administrativer Experte)
3. Management der Transformation und der Veränderung (Change Agent)
4. Management der Mitarbeitermitwirkung (Mitarbeiterhelfer).

Alle vier Rollen fasst er zu einem „neuen Rollenverständnis“ zusammen (Ulrich 1998, S. 59f.). Der Personalmanager muss ergo in der Lage sein, das Topmanagement beim Umsetzen der **Geschäftsstrategie** zu unterstützen, sich als Experte für **personal-administrative Effizienz** ausweisen, **Anwalt der Beschäftigten** werden und gleichzeitig ein Handlungsbeauftragter für **kontinuierlichen Wandel** sein (vgl. auch Becker, Huselid, Pickus, Spratt 1997, S. 44). Je nach Gewichtung dieser Rollen sind Outsourcing oder innerbetriebliche Verlagerung von HR-Funktionen an Linien-Führungskräfte möglich.

Eine Weiterentwicklung des Ulrich'schen Modells findet sich in der „**HR Scorecard**“, mit der die Idee der Balanced Scorecard auf das Personalwesen ausgeweitet und besonderes Augenmerk auf die Implementierung der strategischen Rolle des Personalwesens und deren Messung gelegt wird (Becker, Huselid, Ulrich 2001, S. 36ff. und vgl. Kapitel 4.3.4.).

Beatty, Schneier (1997) gehen noch einen Schritt weiter: Die Businesspartner-Rolle dürfe nur als ein Übergangsschritt zum Stadium des „Player“ gesehen werden. Nur als „Player“ kann wirklich messbare Wertschöpfung erreicht werden, und nur mit messbarer Wertschöpfung wird dem Personalwesen eine Überlebenschance zugestanden (a.a.O. S. 31). Die Idee des „Players“ wurde bislang nicht wirklich aufgegriffen und weiter verfolgt. Womöglich ist die herrschende Meinung, dass es schon Herausforderung genug sei, sich als Partner zu etablieren. Pfeffer (1997, S. 357) warnt ohnehin davor, in ein Spiel einzutreten, dessen Regeln von anderen gemacht werden.

Althauser (2001) vertritt die Meinung, dass das HRM durchaus auf dem Weg sei, den „Status einer wirklichen Managementfunktion zu erlangen“ (S. 71). Vor allem vor dem

Hintergrund der voranschreitenden Globalisierung sei eines der wichtigsten internationalen HR-Themen die eigene Etablierung als Businesspartner (a.a.O., S. 86f.). Olesch (2001, S. 13f.) fordert beispielsweise den „strategischen Personalmanager“ mit Persönlichkeit, Begeisterungsfähigkeit, Pragmatismus, Mut und Initiative. Er „muss durch erfolgreiche Arbeit überzeugen [...] über den Tellerrand hinaus Qualifikationen [...] breites und generalisiertes unternehmerisches Wissen [vorweisen]“. Der lediglich konzeptionell arbeitende Personalmitarbeiter, der an der Unternehmenszielerreichung mangels Umsetzung nicht teilhat, sei als strategischer Partner nicht geeignet. Scholz (1999, S. 20) appelliert an das Personalwesen, sich als „Strategen in eigener Sache“ zu aktivieren, „zur unternehmerischen Triebfeder [...] Innovationspromotor“ zu werden (vgl. auch Aragón, Kleb 1998, S. 26).

Forderungen dieser Art bleiben letztlich vage Wunschbilder, solange den Personalmanagern nicht ermöglicht wird, in diese begehrten Rollen der Gestalter und Strategen zu kommen. Vor allem stellt sich die Frage, wie die Personalmanager die Macht erreichen sollen, die sie für ihre neue Rollenausübung brauchen (vgl. Lehky 2003, S. 16). Hierzu formulierte Ulrich (1998, S. 68f.) Forderungen an die Unternehmensleitung, wie dem Personalwesen geholfen werden müsse, seine strategische Rolle einzunehmen: In innovative Methoden und qualifizierte Personalmitarbeiter investieren, die hohe Priorität der Personalthemen explizit kommunizieren, und, womöglich am wichtigsten, ausdrücklich festlegen, wofür das Personalwesen verantwortlich gemacht wird.

2.3.2. Der Dienstleister

In der deutschen Personalwirtschaftsliteratur fokussiert man sich eher auf den Personalbereich als Dienstleister. Verglichen mit der Entwicklung im angloamerikanischen Raum verlangen zwar nicht wenige Stimmen (s.o.) vehement den strategischen Partner; oft verschwimmt diese Rolle jedoch bei Betrachtung der Realitäten in den Unternehmen mit der Figur des Dienstleisters.

Die Rolle des Dienstleisters ist für das Personalwesen nichts Neues. Allerdings wird in der jetzigen Zeit der Wettbewerbsdruck für die Unternehmen als so stark angesehen, dass sie den Markt auch innerbetrieblich aufschlagen und das Personalwesen als schneller und flexibler Dienstleistungsbereich ein „bedarfsgerechtes Angebot“ (Sontow, Siebiera, 1996, S. 594) „hin zu strikten Kundenorientierung“ (Olesch 2003, S. 52) zu-

sammenstellen muss. Als Dienstleister ist das Personalwesen nicht Partner, sondern **Berater der Geschäftsleitung**, der sich aktiv anbieten und wertschöpfend einbringen muss⁸. Obwohl hier der wertschöpfende Aspekt wie beim Businesspartner herangezogen wird, ist nicht von der Hand zu weisen, dass vor allem in der deutschsprachigen Personalwirtschaft der Schritt des „Dienstleisters“ eindeutig vor dem des gleichberechtigten Partners oder gar „Players“ kommt und offensichtlich für das Selbstverständnis des Personalwesens völlig ausreicht. Sattelberger (1998, S. 25) stellt fest, dass sich im angelsächsischen und skandinavischen Raum das HR-Management zunehmend als strategischer Geschäftspartner und Change Agent positioniert, hingegen die Personalarbeit besonders in Deutschland auf dem Niveau der frühen neunziger Jahre stehen geblieben ist.

Das Personalwesen als Dienstleister muss „Lösungsansätze bieten [...] sich zum Servicecenter entwickeln [...] stetig am eigenen Marktwert arbeiten (Lehky 2003, S. 16), „Aktivitäten darauf ausrichten, die Wertschöpfung der produzierenden Bereiche optimal zu fördern“ (Sontow, Siebiera 1996, S. 594). Schmeisser (2001) will als Maximum der Kundenfreundlichkeit den Personalbereich als „one-face-to-the-customer mit allen denkbaren und nachgefragten personalwirtschaftlichen Dienstleistungen“ bündeln (S. 15)⁹. Schmeisser, Eckstein, Dannewitz (2001, S. 56) sprechen von einer „Realisierung einer an den individuellen Kundenbedürfnissen orientierten Kombination von Personalinstrumenten zur Schaffung einer spezifischen Problemlösungsvariante“ (vgl. auch Kaiser-Geue 1999, S. 30, S. 36). Für Wunderer, Jaritz (2002²) ist die Betrachtung des Personalmanagements als interner Dienstleister aus einem weiteren Grund elementar: Sie vereinfacht die Verrechnung von innerbetrieblichen Leistungen der verschiedenen Wunderer'schen Center-Konzepte mittels Abgrenzung wesentlich (a.a.O., S. 81).

Rosche, Groß, Egeler (2001) berichten vom Ergebnis einer Trendabfrage bei Personalmanagern, inwieweit HR-Arbeit strategischer wird: Es wurden vor allem die Themen „Kundenorientierung“ und „Leistungsbereitschaft“ genannt (a.a.O., S. 10). Generell ist der **Muss-Charakter** der Dienstleistungsfunktion auffallend: „Druck der Linie auf die Servicebereitschaft der Personalfunktion nimmt sehr stark zu“ (Kaiser-Geue 1999, S. 31). Haasters (1999) konstatiert: „Permanente Kundenorientierung ist eine unabding-

⁸ vgl. für viele Lehky (2003, S. 16); Sontow, Siebiera (1996, S. 594); Wunderer, Jaritz (2002², S. 81)

⁹ man beachte „alle denkbaren“

bare Voraussetzung für die Akzeptanz der Personalarbeit“ (a.a.O., S. 71). Um sicherzugehen, dass die Kundenorientierung auch in die richtige Richtung erfolgt, werden systematische und regelmäßige Bedarfsanalysen empfohlen (Olesch 2003, S. 52).

Bei all diesem Druck scheint es legitim, eine klare Sprache hinsichtlich der Schattenseite der Medaille „Dienstleistungs-Bereitschaft“ anzusprechen. Fitz-enz (2003) formuliert es so: die Vorstellung der Topmanager von einer leistungsfähigen Personalabteilung sei, „[...] dass der Verantwortliche stets zur Stelle ist und dass man ihnen ansonsten **alle Probleme vom Hals hält**“ (a.a.O., S. 143), womit der Dienstleistungsaspekt ad infinitum getrieben wird. Gleichzeitig wird die **Kostenkontrolle** als drängende Aufgabe der heutigen Zeit herausgestellt: die nach unternehmerischen Grundsätzen geführte Personalabteilung muss sich Prinzipien wie **Leistungsoptimierung und Kostenreduzierung** stellen (vgl. Olesch 2003, S. 53)¹⁰.

Hinterhuber, Handlbauer (1995) fassen die Kundenorientierung sehr weit: Die Aufgabe des Human Resource Managements sei es, **alle** Stakeholder zufrieden zu stellen (a.a.O., S. 371). Darüber hinaus müsse es darauf ausgerichtet sein, in allen Führungskräften und Mitarbeitern das Denken in internen und externen Kunden zu verankern (a.a.O., S. 372).

In die gleiche Richtung gehen die amerikanischen Autoren Beatty, Ewing, Tharp (2003) mit ihrer Forderung, den Blickwinkel zurechtzurücken: „This is a difficult but necessary understanding for HR – that managers [...] are not the primary customers of HR work!“ (a.a.O., S. 258). Sie stellen die externen Kunden- und Kapitelgeberinteressen über die internen Interessen: mit dieser Ausweitung der Anspruchsgruppen relativiert sich die Rolle des „internen Dienstleisters“ wesentlich. Als eine Art Vorstufe wird der „Dienstleister“ Personal durch die Konfrontation mit den maßgeblichen Stakeholdern wohl oder übel in strategische Belange eingebunden.

2.4. Untersuchungen zum Erfüllungsgrad der Erwartungshaltungen an das Personalwesen

Wunderer, Arx, Jaritz (1998a, S. 278) haben die **Wichtigkeitseinschätzung** der vier Rollen von Ulrich in einer Umfrage erhoben: Als wichtigste Rolle wurde eindeutig der

¹⁰ Diese Forderungen sind im Modell des Cost Center umgesetzt, das vor allem Wunderer in seinen Konzepten des Personal-Controllings (vgl. Kapitel 4.3.2.2.) eingebaut hat.

strategische Partner genannt, gefolgt vom Change Agent. Der Mitarbeiterhelfer und der administrative Experte landeten auf den Plätzen drei und vier.

Es liegen einige Untersuchungen aus jüngerer Zeit vor, bis zu welchem Grad die Erwartungshaltung an das moderne Personalwesen erfüllt wird: Haasters (1999, S. 247) stellt in seiner empirischen Untersuchung beispielsweise fest, dass die Professionalität der Personalarbeit noch als **relativ schwach** ausgeprägt angesehen wird.

Die Ergebnisse einer EU-Studie von Reinhardt (2000) weisen aus, dass die Rollendifferenzierung der PE-Funktion¹¹ vom unternehmerischen Umfeld abhängt; er spricht bezüglich der Profilbildung, die mehr und mehr strategische Aspekte ausweisen sollte, von einem unbefriedigenden Ergebnis (a.a.O., S.233). Hier klingt ebenfalls das Machtproblem an: Ohne Freiräume gelinge keine Profilierung. Weiterhin sind laut dieser Studie entgegen der Erwartungen Linienführungskräfte in die Realisierung von PE-Aufgaben wenig eingebunden.

Schmeisser, Eckstein, Dannewitz (2001, S. 52) befragten Personalmanager nach eingesetzten Personalstrategien: 78% der Unternehmen gaben an, Personalstrategien entwickelt und implementiert zu haben. Gleichzeitig setzten sie beim Qualifizierungsbedarf ihres Bereichspersonals auf das Thema Personalcontrolling (a.a.O., S. 55), möglicherweise, um sich rechtzeitig Instrumente zum Nachweis der erfolgreichen Implementierung der Personalstrategie anzueignen.

Hiltrop, Despres (1994) berichten von einer Studie zur Wahrnehmung der HR-Tätigkeit durch Personalmanager und durch Linienmanager: Während HR Professionals ihre eigene Qualität höher einschätzten als die Linienmanager, wurden sie selbst zwar als kompetent, aber nicht an die Unternehmensstrategie gekoppelt gesehen: „[...] not really a strategic partner“ (a.a.O., S. 46). Weiterhin fasst Hiltrop (1998) eine Untersuchung aus dem Jahr 1993 (Laborforce 2000 Survey) wie folgt zusammen: „Very few human resource departments are true partners with line managers in running the business“ (a.a.O., S. 77).

Eine vergleichende Studie von Ferner/ Varul (2000) zeigt, dass **im Verhältnis zum angloamerikanischen Raum** die Personalarbeit in deutschen Unternehmen eindeutig

¹¹ Reinhardts EU-Studie bezieht sich zwar auf die Personalentwicklungsfunktion, jedoch zitiert der Autor zur Rechtfertigung die Studie von Harel/ Tzafrir (1999), die die Auswirkung der Personalentwicklung auf die Erklärung der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens als den **bedeutsamsten Beitrag** von allen Human Resource Management-Praktiken darstellt (a.a.O., S. 232 f.).

weniger strategieorientiert abläuft und ergo kaum strategisch wirksam ist. Human Resource Management finde in Deutschland hauptsächlich in Aktivitäten, nicht mittels Strategien statt. In Großbritannien und USA hingegen sei der Bereich HRM sowohl ein kundenorientierter als auch strategisch ausgerichteter und agierender Partner der Unternehmensleitung (a.a.O., S. 79ff.).

Zwei interessante, wenn auch möglicherweise nicht unbedingt repräsentative Ergebnisse liefern die Studien von Bennett, Ketchen, Blanton Schultz (1998) und Beatty, Ewing, Tharp (2003). Bennett und Kollegen stellten bei einer Erhebung zur Integration von Personalarbeit in die strategische Unternehmensplanung fest, dass die Einschätzung der Personalfunktion durch das Topmanagement mit dem wachsenden Grad der Integration negativ korreliert. Die Autoren sehen dies als sehr bedenklich an, da es möglicherweise die Personalmanager davon abhalten könnte, sich strategisch zu engagieren (a.a.O., S. 14). Dieses Ergebnis steht konträr zu der von Ulrich und Kollegen vertretenen Ansicht der gleichberechtigten Einbindung des Personalwesens als „Partner“. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die **durch die Linie wahrgenommenen Personalaufgaben** zur „Nebensache“ degradiert werden und dadurch die gesamte HR-Funktion in ihrer Reputation leidet.

Einen interessanten Einblick in das Selbstbild des Personalmanagers zeigt abschließend das Untersuchungsergebnis von Beatty, Ewing, Tharp (2003): Die Autoren befragten leitende Personalmanager nach der Sicherstellung von gesetzlich korrekten und ethisch vertretbaren Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die zu dem nötigen Vertrauen bei Kapitalgebern und Kunden führen und kamen zu dem Schluss, dass Personalmanager sich weitaus mehr für verletzte Regeln zuständig fühlen als das Topmanagement, beispielsweise für ungerecht empfundene variable Vergütungsformen. Dass personalwirtschaftliche Systeme nicht zuletzt an ihrer fehlerhaften Anwendung durch die Linien- und Topmanager scheitern, scheint zweitrangig. Die Vermutung liegt nahe, dass sich HR-Manager auch weiterhin in der Rolle der Betreuer und Sicherheitskräfte für das Allgemeinwohl sehen (a.a.O., S. 268).

Zwei sehr aktuelle Umfrageergebnisse aus dem deutschen Raum zeigen, dass sich auch im Laufe der letzten Jahre an der empfundenen Professionalität des Personalwesens nicht viel geändert hat: die **Erledigung operativer Aufgaben** wird offensichtlich gut betrieben, hingegen sind Themen wie Wertschöpfungsmanagement und strategische Mitwirkung als Businesspartner weniger ausgeprägt besetzt (Armutat 2005, S. 46,

Wachenfeld 2005, S. 28). Je nach Ergebnis der Personalarbeit und in Anbetracht mehr oder weniger gezielten Vorgehens werden die Personalmanager als „Glücksritter“, „Blindgeher“, „Bürokraten“ oder „Helden“ bezeichnet, wobei allerdings die Helden gut ein Drittel ausmachen (Armutat 2005, S. 47.).

Abschließend bleibt festzuhalten (siehe v.a. Ulrich 98, S. 59f.), dass die verschiedenen Erwartungen an das Personalwesen sich **keinesfalls gegenseitig abgelöst** haben. Sie sind vielmehr additiv zu betrachten. Der geschmähte Verwalter im Personalmanager wird sofort wieder aktuell, wenn beispielsweise die Lohn- und Gehaltsabrechnung nicht pünktlich und fehlerfrei gewährleistet ist. In der Nachwuchsförderung wird auch weiterhin der Vorbild gebende Sympathieträger gewünscht. Der Dienstleister muss seinen internen Kunden maßgeschneidert zufrieden stellen und gleichzeitig weitere Stakeholder im Blick haben.

Endlich als Businesspartner gefragt zu sein, **entlässt nicht aus den anderen Aufgaben**. Wenn man als Businesspartner ehrgeizige Prioritäten setzt und in den strategisch unwichtigeren Bereichen Fehler auftreten, leidet die gesamte Reputation. Ergo ist es fast Ironie des Schicksals, dass man beispielsweise nicht in der Rolle des Verwalters auftreten darf, sie aber verdeckt mit voller Leistung ausfüllen muss. Wird nämlich eine der Rollen nicht adäquat erfüllt, wird auch der höchste Anspruch - der der Einbindung in strategische Inhalte – sofort hinfällig.

3. Forderung nach Bewertung der Personalarbeit und ihrer Maßnahmen

Die wichtigste und heikelste Herausforderung für das moderne Personalwesen scheint die Zusammenführung der folgenden zwei Paradigmen zu sein: Auf der einen Seite sehen sich Personalfachkräfte einem für sie ungewohnten, unbequemen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt, auf der anderen Seite sehen sie sich mit der „Ökonomiearmut“ (Eigler 1997, S. 6, deren Befunde der Autor geradezu als „deplorabel“ bezeichnet) des eigenen Verantwortungsbereiches konfrontiert. Dabei habe es nach Wucknitz, Barlet (2004) viele Vorteile, Ergebnisse und Wirkungen der Personalarbeit zu messen: Es gehe um Standortbestimmung, schaffe Transparenz und ermögliche zielgerichtetes Steuern von Maßnahmen (a.a.O., S. 32).

Eine schlüssige Folge des in Kapitel 2 beschriebenen, zunehmend als schwierig empfundenen Umfeldes ist, dass sich nicht nur Unternehmensbereiche wie Vertrieb oder Produktion messen lassen müssen, Bereiche also, die ohnehin schon bisher mit verschiedenen, mehr oder weniger gängigen Methoden (man denke an die Welle KVP¹²) hinsichtlich Effektivität und Effizienz auf Herz und Nieren geprüft wurden. Der Begriff der „Wertschöpfung“ hat seit einigen Jahren in den Unternehmen als Nonplusultra des gewinnbringenden Wirtschaftens Einzug gehalten und wird auch auf die Aktivitäten und Maßnahmen des Human Resource Managements bezogen. Jetzt sind **„nachweislich gelieferte Leistungsbeiträge“** zur Unternehmensentwicklung und Wertschöpfung [...] gefragt“ (Althausen 2001, S. 71). Jeder Bereich wird mehr und mehr dazu gezwungen, seinen eigenen Beitrag innerhalb der Wertschöpfungskette nachzuweisen und seine Ressourcen gebündelt auf die Unternehmensziele neu auszurichten¹³. Die Messproblematik von Personalmaßnahmen und -instrumenten vor Augen, ist es eine besondere Herausforderung, von eindeutiger Wertsteigerung und nachhaltiger Förderung von Effizienz und Effektivität zu sprechen (Neuberger 1997, S. 146).

Hiltrop, Despres (1994, S. 47) drücken ihre Verwunderung darüber aus, dass das Personalwesen sich überhaupt so lange dieser Prüfung entziehen konnte. Der Schluss von Beatty, Schneier (1997, S. 30) ist aufschlussreich: Das Personalwesen sei nur deshalb

¹² Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

¹³ vgl. für viele Gerpott (1995, S. 8); Bühner (1996, S.222); Sontow, Siebiera (1996, S. 594); Yeung, Berman (1997, S. 321); Scholz (1999, S. 14); Wintermantel, Mattimore (1997, S. 337); Becker, Huse-

so lange der Frage nach seinem Beitrag zur Wertschöpfung entgangen, weil es seit jeher eben so viele unterschiedliche Rollen einnehmen musste. Je nach Gewichtung der Aufgabenfelder, je nach verlangter Flexibilität, aber auch je nach Personal-Philosophie werden unterschiedlichste Maßnahmen oder Programme unter gleichfalls unterschiedlichsten Prämissen und Zielsetzungen zwar eingeleitet, aber auch mit leichter Hand modifiziert, „angepasst“ oder schließlich einfach abgebrochen. Man denke beispielsweise an modebedingte Richtungsänderungen in der Führungspolitik, deren Willkür und schwache Begründung in anderen Bereichen, wie Produktion oder technische Entwicklung, möglicherweise nicht denkbar wären. Die Frage nach der Evaluation würde hier nur als zusätzlicher Aufwand empfunden; man hätte sicherlich Probleme, das Evaluandum über eine bestimmte Zeitspanne überhaupt stabil zu bestimmen. Möglich, dass das Ausgestalten von Personalprogrammen u.ä. eine der wenigen Machtzonen des „Expertentums“ des ansonsten an Macht armen Personalwesens darstellt, dass es deshalb gerne gepflegt und innerhalb der Organisation verteidigt wird. Dass nun daran gerüttelt wird, erklärt die lebhafte Debatte in Lehre und Praxis.

Erste Anstöße kamen aus den Vereinigten Staaten. Einer der Pioniere der US-amerikanischen Bewegung, Jac Fitz-enz (1984), sieht als Gründe für die Zurückhaltung hinsichtlich der Messung der Personalarbeit, wobei er sich auf die Personal- und Organisationsentwicklung bezieht, in

- bisherigem Desinteresse der Unternehmensleitung,
- weiterhin in der Angst vor Verantwortung, „Farbe zu bekennen“,
- schließlich schlichter Unwissenheit, wie man die Messungen vornimmt, und
- zu guter Letzt - und dies sei die stärkste Hürde – darin, dass Personalpraktiker einfach nicht messen wollen. Es widerstrebe ihrem Berufskodex

(a.a.O., S. 201f.).

Allerdings habe das Personalwesen in den letzten Jahren¹⁴ einen Punkt erreicht, an dem es von der Geschäftswelt nicht mehr verlangen könne, „to accept it purely for its inherent ‚goodness‘.“ (a.a.O., S. 202).

lid, Pickus, Spratt (1997, S. 39); Böhm (1999, S.8); Haasters (1999, S. 1); Rosche, Groß, Engeler (2001, S. 10); Wunderer, Jaritz (2002², S. 74)

¹⁴ Fitz-enz' Standardwerk erschien vor 20 Jahren!, er bezieht sich also auf die siebziger und achtziger Jahre.

Auch Wayne F. Cascio, gleichfalls ein Veteran der US-amerikanischen Personalforschung, vertrat in seinem Klassiker „Costing Human Resources“ (1982) die Meinung, dass nur die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Finanz- und den Verhaltenswissenschaften die tatsächliche Beschreibung und Messung von Mitarbeiterverhalten in ökonomischen Dimensionen ermögliche, die aufgrund der steigenden Kosten des Personalbereiches notwendig sei. Die bisherige Einstellung des Personalwesens sei engstirnig, der Bereich selbst isoliert; seine Mitarbeiter könnten nicht einmal einen Finanzbericht lesen (a.a.O., S. 2).

Die wirtschaftlich als hart empfundenen Zeiten verlangen somit unternehmerisches Denken von allen Bereichen: Das Personalwesen soll nicht mehr abtauchen können, sondern sich dem Vorwurf stellen, nur Kosten zu verursachen, aber den positiven Beitrag auf das Unternehmensergebnis schuldig zu bleiben. Dabei ist es weniger als andere Bereiche darauf vorbereitet und ausgestattet, seinen Beitrag auf die Unternehmensleistung zu beweisen oder gar zu beziffern (Yeung, Berman 1997, S. 321). Es ist einleuchtend, dass sich hier dem indirekt agierenden Personalwesen größere Probleme in den Weg stellen können, und es nimmt nicht wunder, dass Hand in Hand mit der Forderung nach Bereitstellung von Messgrößen auch das Bedauern über die Schwierigkeit des Vorhabens in den nennenswerten, vor allem deutschen, Publikationen erscheint.

Im Laufe der letzten Jahre erschien eine beachtliche Anzahl von Publikationen – nach Fitz-enz und Cascio vor allem unter Führung von Mark Huselid (vgl. seine oftmals zitierte Untersuchung 1995 und siehe Kapitel 5.3.) und Dave Ulrich –, die sich ausgiebig mit dem Thematik beschäftigten, inwieweit man die Effektivität der Humanressourcen messen darf, kann oder sogar muss. Weitgehend übereinstimmend ist der Tenor, dass sich die Humanressourcen keinesfalls dieser Frage entziehen dürften und dass man sogar von dem geschichtlichen Werdegang der Finanzwirtschaft lernen könne (Boudreau, Ramstad 1997, S. 343). 1991 stellt Eccles in einem Aufsatz über die Neuausrichtung der Messung von Unternehmensleistung fest:

„Combining information systems and human resources is a culture shock for both departments. But that’s what revolution is about.“
(Eccles 1991, S. 137).

Für Ulrich liegt eindeutig auf der Hand, dass von einem modernen Personalmanager nicht nur erwartet werden muss, dass er als Businesspartner ein klares Verständnis der

Geschäftsziele hat, sondern dass er auch in der Lage ist, **mit messbaren Ergebnissen seine Arbeit** nachweisen zu können (Ulrich 1997b, S. 303). Andernfalls könne er seine neue strategische Rolle überhaupt nicht ausfüllen: „If HR matters, it must be measured“ (Ulrich 1997a, S. 7)¹⁵. Investitionen in HR-Maßnahmen müssen direkt zu Wachstum, zu Kosten oder anderen Finanzgrößen verbunden werden (Becker, Huselid, Ulrich 2001, S. 4). Ulrich gibt zu, dass „[...] HR measurement is complex, difficult, and at times confusing, but it can and must be done [...] with a clear understanding of business goals“ (Ulrich 1997b, S. 317; vgl. auch Galbraith 1992, S. 297). Fitz-enz (1984) bringt es auf den Punkt: “Business is and always has been a numbers game.” (a.a.O., S. 12).

Barney, Wright (1998) führen aus, dass nur wenige Personalmanager in der Lage sind, in wirtschaftlichen Größen auszudrücken, auf welche Weise die Mitarbeiter tatsächlichen Wettbewerbsvorteil für ihr Unternehmen erarbeiten können und welche Rolle das Personalwesen darin spielt (a.a.O., S.31f.). Sie fordern: „the ultimate goal for any HR executive is to create value through the HR function“. Wenn das nicht überzeugend dargestellt werden könne, bliebe die Einladung an den Strategietisch weiterhin aus (a.a.O., S. 44)¹⁶.

In Deutschland bzw. Kontinentaleuropa hingegen ist eine zeitverzögerte und auch abgeschwächte Entwicklung zu diesem Thema zu beobachten. Die trotz Annäherung spürbare Verschiedenheit der Meinungen der US-amerikanischen Forschung und der kontinentaleuropäischen Forschung mag auf das unterschiedliche ökonomische Menschen- und Weltbild der output-orientierten US-Amerikaner und gesellschaftsorientierten Europäer zurückzuführen sein: „[...] devoted to stimulating and supporting human happiness and development“ (Hiltrop, Despres 1994, S. 48), seien europäische HR-Manager im blinden Glauben, die Messung der Effektivität von HR-Maßnahmen sei schlichtweg unangemessen. Hier ist man bei der Polarisierung zwischen der Figur des Sozialapostels und des geschäftstüchtig kalkulierenden Businesspartners angelangt.

¹⁵ vgl. auch Wintermantel, Mattimore (1997, S. 430), vgl. auch Fitz-enz (1984, S. 7f.), wonach Personalmanager über ihren eigenen „subjectivity myth“ stolpern.

¹⁶ Es gibt in den USA nur einige wenige Gegenstimmen (siehe Pfeffer 1997: er spricht gar von einer Besserenheit: „Obsession with measurement is a particularly U.S. phenomenon“ (Pfeffer 1997, S. 357; vgl. auch Kapitel 4.2.4.).

Es liegt auf der Hand, dass die jeweiligen Zielsetzungen unmöglich kompatibel sein können.

Bühner (1996), eine der kämpferischen Pro-Stimmen der deutschen Personalforschung zum Thema „Messung“, erklärt die Kluft zwischen „harter“, sachbezogener Geschäftspolitik und „softer“, qualitativer Mitarbeiterpolitik verantwortlich für das Abstellgleis des Personalbereiches: Dadurch, dass Personalexperten nicht am messbaren Geschehen beteiligt wären, könnten sie auch nicht den Status erlangen, den sie bräuchten: „Zielführend ist nur das zu verändern, was man auch messen kann“ (a.a.O., S. 24). Gleichzeitig verlangt er keine ausgefeilte Messtechnik; er glaubt vielmehr daran, dass der Zweck die Mittel heilige (a.a.O., S. 30), und dass bereits Messversuche oder Annäherungen an Kennzahlen, wie sie das klassische Controlling gewohnt sei, ein erster lobenswerter Ansatz seien.

Der Verfechter des modernen Personalcontrollings im deutschsprachigen Raum schlechthin, Wunderer (2003), möchte als Antwort auf den starken Rechtfertigungsdruck ein „[...] wirksames Instrumentarium zur aussagekräftigen Messung von Erfolg und Wertschöpfung im Personalbereich sowie ein proaktives Steuerungskonzept [...]“ (a.a.O., S. 434) implementiert wissen. Die Entwicklung des Personalwesens vom Administrator hin zum Businesspartner benötige eine antizipative und qualitative Steuerungsfunktion (a.a.O., S. 435). Wunderer, Jaritz (2002²) stellen fest, dass eine „Quantifizierung des Erfolgsbeitrages des Personalmanagements aufgrund zahlreicher Einzelwirkungen [...] nicht möglich ist“, schlagen aber gleichzeitig Alternativen bzgl. qualitativer Dimensionen oder indirekter Indikatoren vor (a.a.O., S. 230 (siehe auch Kapitel 4.3. „Konzepte des Personal-Controllings“)). Abschließend stellen sie fest, dass es trotz der Zurechnungsproblematik notwendig sei, die Wertschöpfung des Personalwesens zu evaluieren, da im gegenteiligen Fall das HR-Management nicht den Stellenwert erhalten könne, den „es in der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft verdient“ (a.a.O., S. 423).

Auch Scholz (2002) bezieht sich auf die weitläufig zitierte, unmittelbare und wettbewerbsentscheidende Rolle der Mitarbeiter und somit des Personalwesens, die den Erfolgsdruck hinsichtlich der HR-Aktivitäten ständig erhöhe (a.a.O., S. 483). Er nennt die Evaluation der Wertschöpfung durch die Personalarbeit: „Performance Controlling“, das die Verbindung zwischen den „zu wählenden Aktivitäten und den resultierenden mone-

tären Deckungsbeiträgen“ mit quantitativen und qualitativen Dimensionen herstelle (a.a.O., S. 487).

Die fast schon als hektisch zu bezeichnende Diskussion von Wissenschaftlern und Praktikern und das explosionsartige Entstehen von verwickelten Mess-Ideologien mit nicht immer sinnvoll erscheinenden Personalerfolgs-Kenngrößen (vgl. Kapitel 4.2.2. „Personal-Controlling“) legen nahe, dass hier eine massive Überforderung von Theorie und Praxis vorliegen könnte, der man auf diese Art und Weise Herr werden will. Anders ist auch der hohe Anteil an Menetekel-Beschwörungen über die Gefahren der Außenwelt, „Auf-zu-neuen-Ufern“-Appellen und ständiges Einkreisen und Wieder-Öffnen der eigenen Position nicht zu erklären.

Das Personalwesen reagiert auf Druck von außen; es hat nicht den Anschein, als ob es sich die Businesspartner-Rolle aus Inspiration heraus selbst ans Revers geheftet habe¹⁷. Es scheint allerdings fast tragisch zu sein, dass es nun gerade den reputationschwächsten Unternehmensbereich trifft, der zu dem hinderlichen Umstand, dass er ohnehin einen recht weiten Weg zurücklegen muss, um überhaupt als echte Top-Managementfunktion anerkannt zu werden, auch noch ausgewachsene Probleme mit der schwammigen Beweisführung hat.

¹⁷ Auf der anderen Seite ist es illusorisch zu behaupten, dass die Entwicklung von Funktionen je etwas anderes wäre als eine ineinander greifende Kette von Re-Aktionen auf vorangegangene Re-Aktionen. Auch wenn das Personalwesen sich „inspiriert“ fühlte, neue Wege zu beschreiten, wird es eine Anregung dazu in irgendeiner (auch noch so subtilen) Form erfahren haben.

4. Konzepte der Messung von Personalarbeit und ihrer Maßnahmen

4.1. Ausgangspunkt: Bewertung des Humankapitals

Die historische Entwicklung (vgl. dazu Wucknitz, Barlet 2004, S. 36f.) der quantitativ ausgerichteten Ansätze begann Ende der sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts und erreichte in den achtziger Jahren einen ersten Höhepunkt. Der Fokus lag auf Input-Modellen (vgl. dazu Wucknitz 2002, S. 6), d.h. kostenorientierten Ansätzen, die aufzeigen sollten, wie die Personalkosten besser strukturiert und damit kontrolliert werden können. Eine euphemistische Umschreibung kam mit dem Begriff der „**Investitionen**“ in Humankapital, mit dem der Terminus „Kosten“ ersetzt wurde. Die Umdrehung der Sichtweise sollte eine „Be-Wertung“ erlauben. Ein erstes populäres Modell war die Humanvermögensrechnung, „**Human Resource Accounting**“ (HRA), in den sechziger Jahren in den USA entwickelt, mit dem eine Wertgröße für die Mitarbeiter als Informationskennzahl der Personalbestandsanalyse unter dem Hinblick der Veränderung derer Leistungsfähigkeit ermittelt werden soll¹⁸. Direkte und indirekte Kosten für Mitarbeiter (von Gehalt bis hin zu Weiterbildung und Kantinenbezuschussung) sind als abschreibungsfähige Investitionen zu bilanzieren. Dieser Ansatz hat sich in der Praxis nicht durchgesetzt; zu verdanken ist ihm allerdings zweifellos, eine vor hauptsächlich wissenschaftlich getriebene Diskussion über Bewertung von Mitarbeiterleistung und -potenzial losgetreten zu haben.

Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes führte zur output-orientierten Sichtweise, dem **Human Value Accounting**, mit Betrachtung und Bewertung der effektiven - bisherigen und zukünftigen - Leistungsbeiträge der Mitarbeiter und deren Saldierung mit den Kosten. Auch dieses Modell fand keine wirkliche Akzeptanz und nur geringe Verbreitung. Anzuführen wäre hier die Bewertungsproblematik, Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen und - wie auch beim HRA - die Scheu, Menschen wie Sachinvestitionen zu bewerten (vgl. auch Bontis, Dragonetti, Jacobsen, Roos 1999, S. 393f.). Ein weiterer Grund ist hinzuzufügen: Die, wenn auch durch die neue Sichtweise aufgewertete, Kosten- und „Ertrags“-Erfassung bedeutet schlichtweg ein verkompliziertes und erzwungenes Mensch-Rechnungswesen, das den Mitarbeiter in all seinen Facetten permanent

¹⁸ vgl. dazu Bartscher, Steinmann (1990, S. 392); Hentze, Kammel (1993, S. 165); Scholz, Stein, Bechtel (2004, S. 80f.).

auf- und abdiskontiert. Wollte man dies in einem Großunternehmen für jeden Mitarbeiter durchführen, wäre das Controlling mit Abstand der personalstärkste Bereich.

Der Vollständigkeit halber ist ein Ansatz anzuführen, der einen starken Gegensatz zu den gerade genannten, stark analytischen Ansätzen bildet: das sehr generell angelegte **„Marktwert – Buchwert – Modell“**. Es wird davon ausgegangen, dass die Differenz zwischen dem (z.B. börsennotierten) Marktwert und dem Buchwert eines Unternehmens den Leistungen der Mitarbeiter zuzuschreiben ist. Diese Differenz beziffert den „Wert des Humankapitals“ (vgl. Scholz, Stein, Bechtel 2004, S. 54f.). Mit diesem Ansatz kann man sich recht leicht „aus der Affäre ziehen“, da es auf der Hand liegt, dass es die Mitarbeiter sind (wer sonst), die den Wert eines Unternehmens bestimmen. So wenig analytisch er auch sein mag, so wenige Anregungen gibt er auch, wie man den Wert des Humankapitals steuern könnte.

Seit ca. 20 Jahren dreht sich die Diskussion um output-orientierte Modelle, die die ver- und bewertbaren Leistungsbeiträge durch das Personal an Hand diverser Indikatoren zu messen und diese Informationen steuernd einzusetzen vorgeben. In den neunziger Jahren wurde begonnen, intensiv das **„Intellektuelle Kapital“** zu diskutieren, das definitorisch zwar über das Humankapital hinausgeht, dafür aber auch das sogenannte „Strukturkapital“ beinhaltet, das einen sehr viel interessanteren Aufschluss über den Funktionswert von Personal gibt: beispielsweise Kundenbeziehungen und Prozesskapital¹⁹.

Humankapital-Ansätze jüngerer Zeit fokussieren also nicht nur auf die **Bewertung des Personals als Potenzial durch Qualifikationen**, sondern auch, wie es zu seinem **Beitrag hinsichtlich des Unternehmenserfolges** in Verbindung steht. Wucknitz (2002) will diesen Blickwinkel mit seinem ehrgeizigen **„Summenmodell des Humankapitals“** aufgreifen: Die drei Teilkapitalarten „Individuelles Human Capital“ (z.B. Qualifikationen), „Dynamisches Human Capital“ (z.B. Personalmanagement-Systeme) und „Strukturelles Human Capital“ (z.B. Zusammensetzung des Personals) werden mit zehn Werttreibern (z.B. Teamprozesse oder Schlüsselkräfte) gekoppelt (a.a.O., S. 90). Diesen werden (aus über 1000 von ihm vorgeschlagenen) Messgrößen zugeordnet, die je nach unternehmensindividueller Lage ausgewählt und angewandt werden können. Dieses zwei-

¹⁹siehe das Modell „Unternehmensnavigator“ des Unternehmens Skandia bei Sveiby (1998, S. 254ff.)

folsonne sehr analytische Vorgehen hat den Vorteil der Berücksichtigung der individuellen Personalstruktur eines Unternehmens (z.B. vor Übernahmen oder Fusionen von Interesse), muss sich aber mit dem bereits bekannten Vorwurf der hohen Aufwändigkeit konfrontieren lassen.

Bewertung des Humankapitals interessiert für die vorliegende Arbeit nur indirekt, da durch dessen eventuelle und eventuell feststellbare Veränderung die Auswirkung bestimmter Maßnahmen, beispielsweise der Personalarbeit, diskutiert werden kann²⁰.

Vereinzelte Kennziffern aus der Humankapitalrechnung (z.B. Rentabilität des durchschnittlichen Mitarbeiters) sind für ein Personal-Controlling heutiger Zeit zweifelsohne – je nach Unternehmen und Blickwinkel des Interesses – sinnvoll.

4.2. Der Klammer-Begriff: Personal-Controlling

4.2.1. Controlling

Controlling als Überbegriff hat Zauberformel-Charakter. Er wird – ähnlich wie Marketing – seit einiger Zeit mit allen erdenklichen Managementbereichen gekoppelt; es scheint, als ob aufgrund der als komplex und unberechenbar empfundenen Rahmenbedingungen der Wunsch nach der verbrieften Möglichkeit, die Fäden in der Hand zu halten, damit erfüllt wird. So entstanden Vertriebs-Controlling, Logistik-Controlling, Beschaffungs-Controlling und nicht zuletzt Personal-Controlling.

Ursprünglich ein Begriff aus dem Rechnungswesen, wird Controlling als bewusst im Original belassene Bezeichnung sowohl mit „**Kontrolle**“ als auch „**Steuerung, Lenkung**“ besetzt. Im Laufe der Zeit hat sich das Controlling begrifflich erweitert; die Wissenschaft bemüht sich, dieser erweiterten Funktionssichtweise Rechnung zu tragen. Eine einheitliche Definition gelingt ihr damit verständlicherweise nicht.

So stellen Wimmer, Neuberger (1998) fest:

²⁰ Zur Vertiefung des „Human Capital Management“ sei auf das gleichnamige Werk von Scholz, Stein, Bechtel (2004) verwiesen, das diesbezüglich – unter einem sehr weit gefassten Begriff des Humankapitals – über vierzig Methoden auf ihre Tauglichkeit vorstellt und mit der „Saarbrücker Formel“ ein eigenes Modell präsentiert. Die Bewertungsproblematik der Fähigkeiten, Kenntnisse und Motivation der Mitarbeiter (einerseits und bei den output-orientierten Modellen der Leistungsbeiträge andererseits) zieht sich wie ein roter Faden durch die meisten Ansätze und führt zu ehrgeizigen Rechenformeln, die in der Praxis wohl nur durch passionierte Humankapital-Rechenkünstler aufgegriffen werden dürften.

„Es gehört zu den regelmäßigen Übungen zu zeigen, dass der Begriff Controlling unterschiedlich eng oder weit gefasst wird, und das, was als Controlling praktiziert wird, sehr Verschiedenes beinhaltet.“

(a.a.O., S. 479).

Deutlich wird jedoch, dass definitorisch die Teildeutung „Steuerung“ die Teildeutung „Kontrolle“ bei weitem überflügelt hat²¹.

Einer der bedeutendsten Wissenschaftler der Controlling-Materie, Horváth, spricht in einem Standarddefinitions-Werk: „in einer sehr weiten Auslegung [...] [von einer] [...] Versorgung von Führungsverantwortlichen mit entscheidungsrelevanten Informationen“ (Horváth, Reichmann 2003², S. 122; vgl. auch Berens, Bertelsmann 2002⁴, Sp. 280), wobei als wesentliche Elemente die Ausrichtung an wirtschaftlichen Zielen, die Paradigmen der Zielerreichung und der Soll-Ist-Vergleiche und nicht zuletzt die Koordination des Entscheidungsprozesses genannt werden. Aus auch kontrovers geführten Diskussionen sei der koordinationsorientierte, systembasierte Ansatz hervorgegangen:

- die Koordination der Informationsversorgung,
- die Koordination des Planungs- und Kontrollsystems und schließlich
- die Koordination des gesamten Führungssystems

sind als die Elemente der umfassenden Aufgabe des modernen Controllings zu nennen (a.a.O., S.122/123).

Die Aspekte der Informationsfunktion und der Koordinationsfunktion innerhalb eines kybernetischen Modells werden in der Definition von Wunderer, Jaritz (2002²) gleichfalls aufgegriffen: Controlling wird als eine zentrale Managementaufgabe definiert, die sowohl Soll-Ist-Vergleiche und Prozess-Lenkung, - Steuerung und - Regelung in sich vereinigt (S. 9/10). Zu unterscheiden seien eine informationsorientierte und eine führungssystembezogene Konzeption, wobei die letztere das Koordinationsziel betont, nicht zuletzt im Hinblick auf Controlling als Teilsystem der Unternehmensführung (a.a.O., S. 10/11).

Auch Wimmer, Neuberger (1998) benennen als Facetten des Controllings:

²¹ wenn auch Amshoff (1993), zitiert in Wimmer, Neuberger (1998, S. 500), in einer empirischen Studie herausgefunden hat, dass in der Praxis die Kontrolle als wichtigste Funktion des Controllings genannt wird

- Handlungs- und Problemlösungsprozess (üblicherweise als Regelkreis) (S. 483ff.),
- Beobachtungs- und Kommunikationsprozess (Informationsbeschaffung, - auswertung, - verdichtung, -übermittlung, - interpretation) (S. 486ff.),

benennen als dritte:

- Beeinflussungsprozess (S. 491ff.)

und betonen, dass diese drei Facetten in allen gängigen Definitionen stärker oder weniger stark vorkommen, wobei „Spannungsverhältnisse“ (S. 494) nicht ausbleiben. Die Autoren – im Gegensatz zu den üblichen Vertretern der Personalwissenschaft - legen besonders hohen Wert auf die kritische Betrachtung dieser drei Prozessarten. Man sollte sich, wenn man sich auf solche Modelle einlässt, wenigstens bewusst sein, welchen Gefahren der Verzerrung, Manipulation und Leichtgläubigkeit man sich aussetzt - dies vor allem hinsichtlich des Beeinflussungsprozesses. Es werde mit allen systemischen Mitteln versucht, eine Wirklichkeit realitätsgetreu abzubilden, die de facto nie so abgebildet werden kann, und deren Handhabung in überlegtes Kalkül der Betreiber der mikropolitischen Machtspiele münden kann (a.a.O., S. 487, S. 507, S. 607ff.). Sie stellen ebenfalls fest, dass das Controlling selbst erstaunlich wenig in das eigene thematische Blickfeld rückt: „Was ist Controlling wert? [...] Es ist bezeichnend, dass z.B. in einem 500-Seiten-Lehrbuch über Controlling (*Küpper* 1995) lediglich zwei Seiten (454ff.) dieser Frage gewidmet sind.“ (a.a.O., S. 507).

Horváth, Reichmann (2003²) konstatieren schließlich, dass das moderne Controlling im Zuge seiner strategischen Ausrichtung und hinsichtlich der hohen Anforderungen an Flexibilität und Zukunftsorientierung mehr und mehr auch nicht-finanzielle Informationen verarbeiten und anbieten müsse (a.a.O., S. 123). Vor allem mit dieser Tendenz findet sich der Anknüpfungspunkt für das aktuell thematisierte Personal-Controlling.

4.2.2. Begriffsklärung: Personal-Controlling

Personal-Controlling taucht in der deutschsprachigen personalwirtschaftlichen Literatur erst im Laufe der achtziger Jahren auf, was sicherlich auf den Umstand zurückzuführen ist, dass vorher kein Bedarf für ein auf das Personalwesen ausgerichtetes Controlling gesehen wurde (vgl. Wimmer, Neuberger 1998, S. 586). Diese zeitliche Entwicklung deckt sich mit dem Wandel der Rolle der Personalwirtschaft (vgl. Kapitel 2.2.), die sich ein irgendwie geartetes Instrumentarium schaffen musste, um ihre Funktion und Maß-

nahmen betriebswirtschaftlich zu begründen, um als strategischer Partner die Allianz mit der Unternehmensführung eingehen zu können (vgl. dazu auch Elšik 1990, S. 403).

Auch mit dem Begriff Personal-Controlling wird man laut Remer (1992²²) mit einer „Fülle von Interpretationsmöglichkeiten“ (a.a.O., Sp. 1642) konfrontiert, alleine schon deshalb - ganz zu schweigen von der Bedeutungsbandbreite des Wortes „control“ -, da sich „Personal“ auf Arbeitskräfte oder Personalarbeit beziehen könne. Beides sei in der Literatur vertreten - und damit wohl auch erlaubte Sichtweise.

Was soll Personal-Controlling leisten? Nach Lurse (1990) macht es „Ergebnisse personalpolitischer Maßnahmen sichtbar“ (a.a.O., S. 368). Personalpolitische Maßnahmen werden durch das Personalmanagement initiiert, deren Aufgabe immer darin bestehe, „Mitarbeiterleistung zur Durchsetzung der unternehmerischen Strategien optimal zu entfalten“ (a.a.O.). Groth, Kammel (1993) nennen als Zielsetzungen „Effizienzüberprüfung der Personalarbeit [...] [und] [...] Entscheidungsunterstützung in der Personalwirtschaft“ (a.a.O., S. 474). Das End-Ziel, Erhaltung und Steigerung der **zielgerichteten Leistung** der Mitarbeiter, lässt sich folglich auch nur indirekt ableiten.

Wenn man davon ausgeht, dass Controlling eine systembezogene Aufgabe der Information und Intervention wahrzunehmen hat, sind die Anfänge eher der informativ-schen Aufgabe zuzuordnen. Als einer der ersten Vorreiter beschreibt Schulte (1989), noch stark dem traditionellen Rechnungswesen verhaftet, neben einem **kostenanalytischen** auch einen **kennzahlenorientierten** Ansatz (a.a.O., S. 4ff.), um über die „systematische und permanente Bildung und Analyse von Kennzahlen im Personalbereich ein aussagefähiges Controlling-Instrumentarium zu erhalten.“ (a.a.O., S. 6)²². Im weiteren Verlauf der neunziger Jahre wurde das Personal-Controlling zugunsten qualitativer und strategischer Aspekte neu positioniert: Maßgeblich an dieser Entwicklung beteiligten sich vor allem in den letzten Jahren Scholz und Wunderer. Scholz (2003², S. 535) nennt das **Erfolgs-, das Ziel-, das Planungs- und das Aktivitätscontrolling** die vier, vom kybernetischen Grundprinzip ausgehende Aufgabenaspekte, die nur in ihrer Gesamtheit ein vollständiges Controlling erlauben. Wichtig sei hierbei – neben der Fest-

²² Schulte stellt eine Vielfalt von Kennzahlen vor; neben gängigen Größen wie „Krankheitsquote“ (S. 80) oder „Ausbildungsquote“ (S. 92) finden sich z.B. „Grad der Unfallsschwere“ (S. 84) für die betriebliche Unfallverhütungsarbeit oder „Struktur der Einreicher“ (S. 101) des betrieblichen Vorschlagswesens. Mag jede Kennzahl für sich sinnvoll sein, besteht in der Summe die in der Literatur allerorts beschworene Gefahr der Zahlenfriedhöfe.

stellung von Ist-Werten und der Evaluation von durchgeführten Maßnahmen - die Prüfung der „Sinnhaftigkeit“ von Zielen und Strategien.

Wunderers bislang abschließende Definition lautet wie folgt:

*„Personal-Controlling wird als ein planungsorientiertes, integriertes **Informations-, Evaluations- und Entwicklungsinstrument** zur **Optimierung des Nutzens** der Personalarbeit verstanden“*

(Wunderer 2003, S. 418),

wobei die Funktionen sich hauptsächlich auf die ziel- und handlungsorientierte Unterstützung der Führungskräfte und des Personalmanagements subsumieren lassen (a.a.O., S. 417).

Dem gegenüber soll eine eher praxisorientierte Definition (Papmehl, Petri 1994) gestellt werden, die allerdings Ähnliches aussagt:

*„Personalcontrolling verfolgt das Ziel, durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituation ein **effektives Steuerungssystem** zu verwirklichen, mit dem vorausschauend quantitative, aber auch qualitative **Personalengpässe bzw. -überschüsse** erkannt und vermieden werden.“*

Gleichzeitig fügen die Autoren das hinlänglich diskutierte, über allem stehende Ziel hinzu, dass Personal-Controlling

„eine Versachlichung der Personalarbeit auf der Grundlage ökonomischer Daten [...] [anstrebe] [...], wodurch gleichermaßen Unternehmertum und Strategieorientierung in der Personalarbeit forciert werden sollen.“

(a.a.O., S. 115f.).

Die Stabsfunktion des Personal-Controllers wird in der Definition von Fleig, Gesmann, Biel (2004) deutlich: er ist **als Berater** für die Transparenz der „Szenarien und Konsequenzen personalpolitischer Entscheidungen“ (a.a.O., S. 468) zuständig.

Hervorzuheben sind die Begriffe „Planung“, „Integration“ und „Strategie“, die den umfassenden und hohen Anspruch einer antizipativen, **strategischen** und mit den Unternehmenszielen abgestimmten Vorgehensweise suggerieren. Personal-Controlling soll durch die Kopplung an die Strategie eine systematischere und effizientere Nutzung der Humanressourcen sicherstellen (Elšik 1990, S. 408) und wäre somit integrierter Teil des Personalmanagements (vgl. auch Drumm 1995³, S. 588).

In diesem Zusammenhang sei allerdings auf Neuberger (1997) verwiesen, der hinsichtlich der „harten“ Human-Resource-Management-Bewegung zum viel strapazierten Begriff der „Strategie“ bemerkt:

„[...] muss man fragen, was unter Strategie verstanden wird. Man [...] muss auch [...] Strategien bedenken, die [...] sich in der nicht zentral gesteuerten Reaktion auf eine Vielzahl von Zwängen ergeben oder die im Nachhinein als Einheit rekonstruiert werden. ‚Strategie‘ beschwört die Assoziation mit rationaler Planung und bewusster Festlegung. Damit geht man jedoch an der Realität von [...] Personalführung vorbei.“

(a.a.O., S. 55).

Deutlich sollte hier geworden sein, dass die Ansprüche, die mit einem strategischen, integrativen, antizipativ und „proaktiv“ vorgehenden Personal-Controlling²³ verknüpft werden, in eine unrealisierbare Höhe geschraubt werden. Es entsteht das Dilemma, diese Ansprüche nicht erfüllen zu können, aber gleichzeitig von ihnen nicht abrücken zu dürfen, wenn man die Reputation als modernes Personalmanagement mit Controlling-Ausrichtung nicht gefährden will. Es mag allerdings für erfahrene Personalfachleute Möglichkeiten geben, sich schlecht passende controlling-geprüfte Realitäten ex post mit einer Strategie zusammenzubasteln.

Analog ihrer Kritik (vgl. Kapitel 4.2.1.) schlagen Wimmer, Neuberger (1998) drei Sichtweisen des Personal-Controllings vor: eine **ökonomische**, eine **Management-Perspektive** und – wie bereits angedeutet – eine **politische Perspektive**. Die ökonomische Perspektive fragt nach dem eindeutig bezifferten Nutzen; hier sind das Kosten-Controlling (mit beispielsweise Budgetierung und Prozesskostenrechnung), das Effizienz-Controlling und das Effektivitäts-Controlling (mit Output-Analysen) anzusiedeln (a.a.O., S. 516 ff.). Die Management-Perspektive versucht die Bedürfnisse der „herrschaftlichen Einrichtung“ (a.a.O., S. 553) des Managements nachzuvollziehen: Informationen und Macht sind vonnöten, um eine arbeitsteilige Organisation zu führen, um „die Dinge im Griff [zu] haben“ (a.a.O., S. 552). Kennzahlen, Personal-Audits, Ansätze wie die Balanced Scorecard, Benchmarking oder die Prozesskostenrechnung dienen dem Versuch, diesen Herausforderungen zu begegnen. Die politische Perspektive (a.a.O., S. 583ff.) schließlich beleuchtet Personal-Controlling als Ordnungsinstrument, als Rea-

²³ vgl. zu den fast überhöhten Ansprüchen auch den Praktiker-Beitrag Biel, Fleig (2001)

litätsbeschwörung (vgl. Kapitel 4.2.1.) und als internes Machtspiel. Als Ordnungsinstrument hat es die doppelbödige Aufgabe, „Fügsamkeit *und* Selbständigkeit zu bewirken“ (a.a.O., S. 583), beides notwendig, damit das Instrument sich selbst trägt.

Die politische Perspektive ist vor allem wesentlich für das Verständnis des einmal implementierten Personal-Controllings: Ein derart komplexes, durch die Exotik des Sachverhaltes im Rampenlicht gehaltenes, weitläufig diskutiertes Gefüge, das sich durch noch nicht wirklich erprobte Instrumente laufend beweisen muss, ist ein besonders fragiles Produkt des Zeitgeistes. Es ist wahrscheinlich unmöglich, es nicht zu politisieren, es nicht vor irgendeinen Interessens-Karren zu spannen. Bis sich in vielleicht fünfzig Jahren ein fundierter Erfahrungsschatz gebildet haben wird, werden in den Unternehmen höchst unterschiedliche Personal-Controlling-Welten existieren, die sich womöglich nur in der Vehemenz der eigenen Darstellung ähneln.

Ein beachtenswerter Beitrag von Gerpott (1995) fokussiert auf die operationalisierte Personalpolitik: Personal-Controlling sei die „primär unter Bereitstellung von relativ objektiv erfassbaren Daten erfolgende, an ökonomischen Unternehmenszielen orientierte, entscheidungsunterstützende, systematische und integrierte Planung, Kontrolle und Analyse aller personalbezogenen Kosten und systematischen Programme/ Aktivitäten, die zur Sicherung der Personalverfügbarkeit und der positiven Beeinflussung des Leistungsverhaltens des Personals dienen“ (S. 9). Welche Instrumente und Methoden existieren, um Personalarbeit und vor allem deren Programme zu analysieren, ist für die vorliegende Arbeit wesentlich und wird im weiteren Verlauf (vgl. Kapitel 4.2.3.) vertieft.

Vorab soll zur Klärung auf die in der Literatur diskutierten „Unter-Arten“ des Begriffes Personal-Controlling eingegangen werden:

- **Quantitatives vs. qualitatives Personal-Controlling**

Mit dieser Polarisierung geht man in medias res der Widersprüchlichkeit der Symbiose Controlling und Personalwirtschaft: exakte, interpretationsfreie Kennzahlen, wenn möglich ohne Umwege monetär zu beziffern, sind die Domäne des klassischen Controllings; hingegen im Personalwesen muss dieser Kontext neu definiert werden. Nach einer Umfrage von Wunderer, Jaritz aus dem Jahre 1997 überwiegt in den Unternehmen leicht die **qualitative Steuerung** als Personal-Controlling (zitiert in Wunderer, Ja-

ritz 2002², S. 17), die tendenziell mit der **strategischen Steuerung** gleichgesetzt werden könne. Als quantitative Elemente sind laut diesen Autoren beispielsweise das Kennzahlen-Controlling und das Gewinn-Denken zu benennen; bei den qualitativen Elementen hingegen werden Begriffe wie „Einsatz menschlicher und ökonomischer Potenziale“, „langfristige Existenzsicherung“ oder „Leitbild-Controlling“ genannt, die sich nicht so ohne weiteres selbst erklären, aber an genannter Stelle auch nicht erklärt werden. Bereits bei Bartscher, Steinmann (1990) findet sich die Merkmalsaufzählung des quantitativen und qualitativen Personal-Controllings, wobei der quantitativen Version ein bloßes Wirkungsketten-Denken zu Grunde liegt, hingegen der qualitativen Version ein komplexes Wirkungsnetz-Denken basiert: Eine ganzheitliche Systemsichtweise werde angestrebt (a.a.O., S. 389). Dieser sehr hohe Anspruch ist gleichzeitig eine Fluchtmöglichkeit und erklärt möglicherweise das erwähnte Untersuchungsergebnis. Das quantitative Personal-Controlling scheint einfacher, ist aber leider in der personalwirtschaftlichen Wirklichkeit oft mehr als unzureichend. Das qualitative Personal-Controlling erlaubt aber dem Unternehmen trotz aller Komplexität, „seine eigenen Wege“ zu gehen:

Um qualitative Größen zu erhalten, sind Zwischenschritte vonnöten: Um nicht quantifiziert darstellbare Phänomene zu beschreiben, muss man Ersatz-Größen schaffen, die wiederum mit Indikatoren erklärt werden. Ein Phänomen zu erkennen, Ersatz-Größen zu definieren und die dazugehörigen Indikatoren festzulegen und zu messen: diese Schritte werden im qualitativen Bereich überwiegend durch Schätzen und Bewerten vorgenommen. Jeder einzelne Zwischenschritt ist interpretierbar und dadurch angreifbar, aber auch aus Unternehmenssicht immer begründbar. Qualitatives Personal-Controlling ist ein unmittelbares Produkt seines Umfeldes, d.h. der Philosophie des Personalmanagements eines Unternehmens und damit seiner Unternehmenskultur.

- **Operatives vs. strategisches Personal-Controlling**

Diese Unterteilung bezieht sich zunächst auf die zeitliche Dimension, aber auch auf den Abstraktionsgrad und die Zielgrößen: Operatives Personal-Controlling sei die „Überwachung des Vollzugs strategischer Programme“ (Elšik 1990, S. 411) und

„[...] beschäftigt sich im quantitativen Bereich [...] mit Kosten- und Wirtschaftlichkeitsgrößen, im qualitativen Bereich mit der Qualität und Wirksamkeit von Prozes-

sen, Strukturen sowie Denk- und Verhaltensmustern von Führung und Personalmanagement.“

(Wunderer, Jaritz 2002², S. 18).

Diese Form des Personal-Controllings fokussiert sich sozusagen auf die **operationalisierten Schritte der zuvor festgelegten Personalpolitik und –strategie**.

Strategisches Personal-Controlling hingegen sei die “Verankerung personalwirtschaftlicher Perspektiven in der strategischen Unternehmensführung (Elšik 1990, S. 411); es

„[...] konzentriert sich [...] auf die Ziel- und Programmevaluation. Dabei geht es um die Evaluation der Personalstrategie innerhalb der Unternehmensstrategie und [...] der Umsetzung [...] in konkrete[n] Maßnahmen und Instrumente[n].“

(Wunderer, Jaritz, 2002², S. 18; vgl. auch Titscher 1985, S. 116).

Mitunter werden operatives Personal-Controlling mit Effizienz-Controlling (wird ein Instrument richtig eingesetzt?) und strategisches Personal-Controlling mit Effektivitätscontrolling (werden die richtigen Instrumente eingesetzt?) synonym bezeichnet²⁴. Da nur wenige Begriffe wie diese im Alltag so hartnäckig verwechselt werden, folgt eine Begriffsklärung:

- **Effizienz- vs. Effektivitäts-Controlling**

Metz (1995, S. 64f.) definiert Effizienz als das Verhältnis von Zielbetrag oder Output oder Nutzen zu den dafür erforderlichen Ressourcen (Aufwand/ Input/ Kosten), wozu auch Opportunitätskosten gerechnet werden müssen. Effektivität hingegen sei die Eignung einer Maßnahme oder einer Strategie zu Erreichung eines Zieles, d.h. damit werde die Zielerreichung ausgedrückt. Die Wirtschaftlichkeit sei ein Sonderfall der Effizienz, da das Output-Input-Verhältnis so günstig wie möglich zu halten sei.

Nach Wunderer, Jaritz (2002², S. 16) betrachtet das Effizienz-Controlling die Produktivität der Personalarbeit durch einen Vergleich von tatsächlichem und geplantem Ressourceneinsatz, Effektivitäts-Controlling fokussiere den Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg. Huber (1998) interpretiert es folgendermaßen:

²⁴ vgl. beispielsweise Torka (1994, S. 108); Wunderer, Jaritz (2002², S. 19); vgl. dazu auch Gerpott (1995, S. 12).

„Während beim Effizienzcontrolling Personalmanagement als innerbetriebliche Servicefunktion (Aufgabe: Überwachung, Analyse und Optimierung des Ressourceneinsatzes für Personalmanagementprozesse) gesehen wird, wird beim Effektivitätscontrolling [...] mehr die ‚Außenwirkung‘ von Personalmanagement in den Vordergrund gerückt.“

(a.a.O., S. 195).

Wimmer, Neuberger (1998, S. 532) bedauern, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Begriffe Effizienz und Effektivität einheitlich abgegrenzt werden, und setzen Effizienz mit Produktivität gleich, wobei diese als das „Verhältnis zwischen (Faktor-)Einsatz und (Faktor-)Ausbringung [...] [und] [...] somit ein Maß für die Ausschöpfung eines Leistungspotentials“ definiert wird (a.a.O., S. 537). Effektivität bezeichnen sie als weitaus komplexer: sie umfasst „den Zusammenhang zwischen Mitteleinsatz (Ressourcenverbrauch) und Ergebnissen (Wirkungen, Output) und [...] den Zusammenhang zwischen diesen Ergebnissen und Zielen“ (a.a.O.). Effektivitäts-Controlling untersucht ergo, ob und wenn, wie gut, Personalmaßnahmen dazu beigetragen haben, dass Ziele erreicht worden sind. Die Überprüfung der Effizienz ist ein Vor-Schritt: die Maßnahmen selbst werden auf ökonomisch optimales Design untersucht. Aus diesem Blickwinkel ist die Zuordnung des operativen Personal-Controllings zum Effizienz-Controlling und des strategischen Personal-Controllings zum Effektivitäts-Controlling einleuchtend. Weiterhin sei es „klar, dass es für Effektivitätsprüfungen keine ähnlich ausgefeilten Standardisierungen gibt wie für Effizienzbewertungen, für die reich assortierte Kennziffernsysteme vorliegen“ (a.a.O., S. 546).

4.2.3. Methoden und Instrumente des Personal-Controllings

Obwohl Kennzahlen und Indikatoren gerne als Instrumente²⁵ des Personal-Controllings bezeichnet werden, teilt die Autorin diese Ansicht nicht. Sie sind vielmehr das Ergebnis eines angewandten Instrumentes. Ihre Definition erfolgt vor der Erläuterung der anderen, „echten“ Instrumente und Methoden, die im Übrigen auch gerne in einen Topf ge-

²⁵ Zu generellen Aufzählungen siehe Schulte (1989, S. 3f.); Brinkmann (1991, S. 39ff.); Groth, Kammel (1993, S. 474); Hentze, Kammel (1993, S. 83ff.); Gerpott (1995, S. 13ff.); Torka (1994, S. 107); Berthel (1995⁴, S. 339); Metz (1995, S. 68); Kobi (1997, S. 370f.); Wimmer, Neuberger (1998, S. 547ff., S. 554ff.); Wunderer, Jaritz (2002², S. 107ff., S. 246ff.).

worfen werden und zusammen in einer Aufzählung auftauchen können. Methoden sind jedoch Vorgehensweisen, die sich der Instrumente bedienen.

- **Kennzahlen** sind üblicherweise **operative und quantitative, verdichtete Messgrößen mit hohem spezifischem Informationscharakter** (vgl. für viele Wunderer, Jaritz 2002², S. 27). Sie bilden das Gerüst für das Ausfüllen der Dienstleistungs- und Informationsfunktion des Personal-Controllings. Personal-kennzahlensysteme dienen dem Personalberichtswesen, um die regelmäßige und empfängerorientierte Dokumentation bezüglich des Personalstands zu garantieren (vgl. auch Gerpott 1995, S. 14). Typische Kennzahlen – absolut oder als Verhältnis darstellbar – sind Durchschnittsalter der Belegschaft, Unfallhäufigkeit oder Durchschnitts-Personalkosten je genehmigter Mehrarbeits-Stunde. Anspruchsvolle Kennzahlen können sein: Personalkosten in Prozent der Wertschöpfung oder Bildungsrendite (siehe zu diesen Kennzahlen generell Schulte 1989), wobei konstatiert werden muss, dass zwischen Schulte (1989) mit seinen Kennziffern in den „Kinderschuh“ und beispielsweise Fitz-enz (2003) eine sehr große Kluft besteht. Unter Wertschöpfung versteht Fitz-enz den Economic Added Value (siehe Kapitel 4.3.2.1.) und formuliert Kennzahlen wie:
 - Human Economic Value Added (HEVA): Operatives Ergebnis nach Steuern abzüglich Kapitalkosten, dividiert durch die Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ)²⁶
 - Wertschöpfung Humankapital (HCVA): Umsatz abzüglich (Aufwendungen abzüglich (Vergütung und Leistungen)), dividiert durch die Anzahl der VZÄ
- **Indikatoren** sind Kennzahlen, die keine unmittelbare Aussage abgeben, sondern lediglich **einen Schluss zulassen**. Ein Phänomen in der Personalwirtschaft ist nicht immer per se abbildbar, sondern muss als ein theoretisches Konstrukt untersucht werden (Wunderer, Jaritz 2002², S. 22). Beispielsweise wird gerne die Fluktuationsrate stellvertretend für die Mitarbeiterbindung herangezogen.

Eine sehr traditionelle Methode sind die:

- **Kostenkontrollen:** Im Rahmen des Personalkosten-Controllings²⁷ stehen periodische Planung und Kontrolle der Personalbestandskosten im Vordergrund der

²⁶ Vollzeitäquivalente sind die Zusammenrechnung auf virtuelle Vollbeschäftigte aus den Mitarbeitern verschiedener Arbeitszeitmodelle, z.B. vier Mitarbeiter, die zu 40% Teilzeit arbeiten, sind 1,6 VZÄ.

²⁷ Das Personalkosten-Controlling wird neben dem Wirtschaftlichkeits- (oder Effizienz-) und dem Erfolgs-(oder Effektivitäts-) Controlling auch gerne als die dritte Ebene des Personal-Controllings genannt (Scholz 2003², S.

Betrachtung, wobei es vor allem um die Einhaltung von Budgets geht. Den Vergleich beispielsweise alternativer Personalprogramme nach ihrer Kostenhöhe zählt Gerpott (1995, S. 17) nicht zu den Kostenkontrollen, sondern als Kostenvergleichsanalyse zu den Wirtschaftlichkeitsanalysen (siehe unten).

Das Hauptaugenmerk des zukunftsorientierten Personal-Controllings lässt sich hingegen in den **Wirkungsanalysen** erfassen. Es handelt sich um **Outputanalysen**, die dem Effektivitäts-Controlling zuzurechnen sind, da die Auswirkung (hauptsächlich in Form von Zielerreichung) von personalwirtschaftlichen Maßnahmen geprüft wird und von einfachen, monokausalen Zusammenhängen nicht auszugehen ist. Diese Ebene des Controllings wird bislang wenig praktiziert (vgl. Wimmer, Neuberger 1998, S. 546/547). Die Autoren (siehe S. 547ff.) verstehen darunter die Kosten-Nutzen-Analyse und die Nutzwert-Analyse. Gerpott (1995, S. 23ff.) - wobei Wunderer, Jaritz (2002², S. 246ff.) diese Meinung teilen – siedelt die beiden genannten Analysemethoden zusammen mit den Kostenvergleichsanalysen und den Kosten-Wirksamkeits-Analysen unter dem Überbegriff der Wirtschaftlichkeitsanalysen an (vgl. dazu auch Hentze, Kammel 1993, S. 170f.), wobei der Aspekt der Effizienz in den Vordergrund tritt. Sie sind

„Verfahren, die über Vorgehensregeln eine systematische, durch Dritte nachvollziehbare Gewinnung und Gegenüberstellung der erfolgswirtschaftlich relevanten Output-Input-Daten bzw. Ertrags-/Nutzen-Kosten-Effekte von PP²⁸ sicherstellen wollen“

(Gerpott 1995, S. 23).

Ihre Stärke liege jedoch laut Gerpott in der Systematik und Transparenz und nicht in der Exaktheit (a.a.O., S. 28).

- **Kosten-Nutzen-Analysen**

Hier handelt es sich um die Betrachtung der in Frage kommenden, konkurrierenden Maßnahmen hinsichtlich ihrer Aufwendungen und Erträge, wobei die monetäre Bewertung im Vordergrund steht. Nach Erfassung der wesentlichen Kosten- und Ressourceninputs und sowohl positiven oder auch negativen Outputs werden die Wirkungen, die nicht sofort monetär zu bewerten sind, in Geldbeträge umgewandelt

534; Wunderer 2003, S. 418), wohingegen es bei Gerpott (1995, S. 15) zusammen mit den Wirtschaftlichkeitsanalysen und der Personalinformationsversorgung (Kennzahlen) zum Operativen Personal-Controlling gezählt wird.

und bei Längerfristigkeit zu einem Kapitalwert diskontiert (vgl. Gerpott 1995, S. 24). Die Kosten-Nutzen-Analyse wird zu Ende dieses Kapitels vertieft betrachtet, da sie in den vergangenen Jahren große Beachtung erfahren hat und auf kreative Weise durch Personalforscher genutzt worden ist.

- **Kosten-Wirksamkeits-Analysen (Kosten-Effektivitäts-Analysen)**

Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse betrachtet lediglich die Kostenseite monetär; der Output wird in unterschiedlichen, nicht-monetären Einheiten gemessen, wobei von einer möglichen Operationalisierung aller relevanten und messbaren Ziele ausgegangen wird (Hentze, Kammel 1993, S. 170f.). Der Nutzen kann in den erreichten Messeinheiten der jeweiligen Zielvariablen ausgedrückt werden; der Wirkungsgrad der Programmalternativen wird relativ zu den eingesetzten Mitteln bewertet (Rossi, Freeman, Hofmann 1988, S.169). Kosten-Wirksamkeits-Analysen sind insofern eine Erweiterung der Kosten-Nutzen-Analysen, da sie Programme mit mehreren, nicht vergleichbaren Zielen betrachten können (a.a.O., S. 182). Sie eignen sich insofern für personalwirtschaftliche Maßnahmen, da deren Output anerkanntermaßen schwer zu beziffern ist und sich in verschiedene Wirkungen aufzählen kann. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird daher der Versuch unternommen, eine – wenn auch – reduzierte Version der Kosten-Nutzen-Analyse anzuwenden (vgl. Kapitel 10.)

- **Nutzwert-Analysen**

Die kaum eingesetzte, mehrdimensionale Nutzwert-Analyse ist prinzipiell eine Kosten-Wirksamkeits-Analyse, bei der auch auf die Quantifizierung der Kosten verzichtet wird (Gerpott 1995, S. 27). Hier wird generell keine monetäre Bewertung vorgenommen, jedoch anhand einer Punktbewertung und –gewichtung der verschiedenen Zielwirkungen ein Gesamtwert angestrebt²⁹. Nicht zu unterschätzen sind sicherlich die wichtigsten Voraussetzungen: Die verwendeten Messkriterien können voneinander unabhängig gemessen werden, alle Nutzendimensionen sollten erfasst werden können, die Zielerreichungsgrade können eindeutig und stabil bestimmt werden (Wimmer, Neuberger 1998, S. 550). Bei der erweiterten Kosten-Nutzwert-Analyse wird auch den monetär vorliegenden Kosten ein Punktwert zugeordnet. Die

²⁸ Personalprogramme (erläuternde Fußnote von der Autorin)

Unterscheidung zwischen negativem Nutzen und nicht-monetären Aufwendungen kann allerdings Probleme aufwerfen (vgl. a.a.O., S. 550f.).

- **Kostenvergleichsanalysen**

Die Kostenvergleichsanalyse kann nur bedingt als Wirtschaftlichkeitsanalyse betrachtet werden kann, da der Output als konstant gesehen wird, also in Wirklichkeit nicht berücksichtigt wird. Mehrere Maßnahmen werden nur hinsichtlich ihrer Kosten miteinander verglichen, und die günstigere Maßnahme wird bevorzugt (Gerpott 1995, S. 23f.; Wunderer, Jaritz 2002², S. 247).

Die Instrumente hierfür sind neben den bereits angeführten „falschen Instrumenten“ der personalwirtschaftlichen Daten und Kennzahlen gleichfalls Mitarbeiterbefragungen und Personal-Audits, um verdichtete Informationen über den Status quo und Abläufe zu erlangen. Für qualitatives Personal-Controlling stehen auch sozialwissenschaftliche Evaluationsmethoden wie Expertenrunden zur Verfügung³⁰. Weitere individuelle Instrumente sind Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilungsgespräche. Prinzipiell sind jegliche Führungsinstrumente geeignet, die zu aussagefähigen, strukturierbaren Informationen führen können. Werden bestimmte Informationen zu parallel untersuchten Phänomenen verknüpft, um zu Erkenntnissen zu gelangen, können statistische Methoden eingesetzt werden, beispielsweise die Regressionsanalyse.

Trotz der Fülle an möglichen Instrumenten, die Auswirkungen von Personalarbeit zu messen, bleibt doch zu konstatieren, dass es sich um ein **unbefriedigendes Sammel-surium** von Methoden handelt (vgl. auch Gerpott 1995, S. 7; Wimmer, Neuberger 1998, S. 546). Sie sind aus benachbarten Disziplinen entliehen, sie werden aufgrund von aktuellen Notwendigkeiten individuell kreiert und später zum Benchmarking missbraucht, sie sind in ihrer Entstehung und Anwendung nicht systemkonform³¹, aber sie haben einen großen Vorteil: man kann sie je nach Organisation individuell – oder auch

²⁹ Gerpott (1995, S. 27); Wunderer, Jaritz (2002², S. 249); zur Vorgehensweise vgl. Gottschalk (1989, Anhang B, Tabelle 8.1.)

³⁰ vgl. Metz (1995, S. 68), Wottawa (1996, S. 553), Thierau-Brunner, Stangel-Meseke, Wottawa (1999, S. 274)

³¹ Mögliches Beispiel: man propagiert die „politisch korrekt“ zu erhöhenden Frauenquote unter Managern und steuert gleichzeitig bei der Fehlzeitenanalyse dagegen, wenn die Mütter darunter unberechenbare Kurzausfälle aufweisen.

willkürlich - zusammenstellen. Durch den Einsatz der Mittel drückt man die gewünschte Richtung der Personalpolitik aus und bestimmt nicht zuletzt das Ergebnis mit.

Heidecker (2003) stellt das Ergebnis einer von ihm durchgeführten Umfrage vor: Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen misst den Erfolg der Personalarbeit überhaupt nicht. Die anderen konzentrieren sich beim Personal-Controlling auf relativ leicht zu generierende Kennzahlen, die entweder qualitativer Art sind (z.B. Messung der Mitarbeiterzufriedenheit) oder nicht-finanzielle Kennzahlen (z.B. Krankenstand) und kostenbasierte Finanzkennzahlen (z.B. Personalbeschaffungskosten) darstellen. Kennzahlen oder Messgrößen, die die Wertschaffung oder Wertschöpfung ausdrücken, werden sehr wenig eingesetzt (a.a.O. S. 312). Dies stärkt die Vermutung, dass man sich auf leicht zu beschaffende Personalkennzahlen konzentriert, statt sich neue Wege zu schaffen, relevante Erfolgskennzahlen zu kreieren.

Boudreau, Ramstad (1997) sprechen Ähnliches für den US-amerikanischen Raum und dessen HRM-Forschung aus: Sie beklagen, dass es zwar keinen Mangel an Messgrößen gebe, aber ein allgemein akzeptiertes System an adäquaten Instrumenten fehle, dem es wirklich gelänge, die strategische Einbindung des Personalwesens zu unterstützen (a.a.O., S. 343f.).

4.2.4 Schwachpunkte des Personal-Controllings

Die Personalarbeit stellt wohl zu sehr eine „gewisse Eigenwelt“ dar (Remer 1992², Sp. 1643). Als die zwei größten Probleme für das an Rationalität orientierte Personal-Controlling werden die **unzulängliche Mess-Methodik** hinsichtlich der Output-Bewertung und die **fehlende kausale Zuordnungsmöglichkeit von Wirkungen** genannt³². An einem einfach formulierten Beispiel ausgedrückt: Kann das Personalwesen bezüglich einer Maßnahme zur Verbesserung des Arbeitsklimas wirklich konstatieren, dass das Arbeitsklima sich um X verbessert hat, dass dies auf die Maßnahme zurückzuführen ist, und - vor allem - kann es „X“ darstellen?

Außerhalb der innerbetrieblichen Institution Personalwesen wird „Personalarbeit“ in der gesamten Organisation durch Führungskräfte, Mentoren, Ausbilder etc. erledigt (vgl. auch Hentze, Kammel 1993, S. 136). Diese gestaltenden Kräfte führen zu einer gewis-

³² vgl. für viele Elšik (1990, S. 406); Remer (1992², Sp. 1643); Hentze, Kammel (1993, S. 136); Martin (1993, S. 154); Drumm (1995³, S. 587); Gerpott (1995, S. 20); Metz (1995, S. 66); Wimmer, Neuberger (1998, S. 613ff.)

sen Eigendynamik außerhalb des Entscheidungsraumes des Personalwesens und tragen erheblich zu dem nicht-linearen Wirkungsgeflecht von Personalpolitik bei. Elšik (1990, S. 406) weist besonders darauf hin, dass Personalentscheidungen einen hoch politischen Charakter besitzen und Menschen betreffen, die nicht nur aus Arbeitgebersicht reibungslos Arbeitsaufgaben erledigen, sondern Personen mit Werten, Maßstäben, Wünschen und Zielen sind, die diese in ihr Arbeitsumfeld mit hineintragen. Das erschwert das Ziel des Messens von Personalpolitik ganz immens. Dies betrifft vor allem die Evaluierung von qualitativen Tatbeständen: Messen soll objektivieren; Bewertungen durch Individuen sind subjektiv.

Ein weiteres Problem ist die **Langfristigkeit der Personalarbeit**³³. Unmittelbar eintretende, sofort erkennbare Auswirkungen, deren Ende womöglich auch noch prognostiziert werden kann, sind eine Voraussetzung für logisches Kausaldenken, werden aber in der Personalarbeit höchst selten anzutreffen sein.

Der anerkannt komplexe Charakter des zu messenden Objektes bestimmt die Mängel der Methodik und damit die Kritik an der Messung von Personalarbeit. Noch 1989 schreibt Wilkening über die Rechenschaftspflicht der Personalentwickler, dass damit kaum kostenaufwändige quantitative Lernerfolgskontrollen gerechtfertigt wären (Wilkening, 1989², S. 393). Auch Martin (1993) formuliert akzentuiert:

„[...] man unterliegt einem Irrtum, wenn man glaubt, personalwirtschaftliche Probleme ließen sich durch den gezielten Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente aus der Welt schaffen. Schließlich bleiben die realen Wirkungsmechanismen selbst bei gründlicher Folgenabschätzung oft im dunkeln.“

(a.a.O., S. 151).

Pfeffer (1997, S. 361f.) formuliert darüber hinaus noch folgende Kritikpunkte:

- Bequeme Konzentration auf das, was leicht zu messen ist und nicht auf das, was wesentlich wäre
- Fehlen einer system-eingebetteten Vorgehensweise
- Messung von Größen, die außerhalb des Einflussbereiches des Personalwesens liegen

Er spricht von einer „gefährlichen Liaison“ zwischen dem Finanz- und Rechnungswesen und dem Personalwesen, die sich bereits zu einem interessanten Wirtschaftszweig

³³ vgl. Bartscher, Steinmann (1990, S. 390); Blankenagel (1993, S. 101); Wimmer, Neuberger (1998, S. 615)

ausgewachsen habe (a.a.O., S. 357). Er erinnert daran, dass allerdings im Personalbereich zuviel Politik im Messprozess beinhaltet sei und rät deshalb davon ab „[...] entering a game where winning is unlikely [...]“ (a.a.O.). Er sieht die Gefahr, dass trotz der Entwicklung strategischer Personal-Controlling-Instrumente in der Praxis der Rechtfertigungsdruck auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet sei und daher meist auf die Kostenziele, um durch Rentabilitätszahlen den Kapitalmarkt zufrieden zu stellen (a.a.O., S. 358; vgl. auch Boudreau, Ramstad 1997, S. 352). Pfeffer betont weiterhin, dass sich das Personalwesen im Gegensatz zu anderen, selbstverständlich akzeptierten Geschäftsbereichen sich zu emanzipieren wünscht, denn: „[...] indeed, a function's power is the extent to which its role is taken for granted“ (a.a.O., S. 360).

Pfeffer spricht hier eine interessante innerorganisatorische Konstellation an: Einerseits wird optimistisch betont, wie sehr die strategische Partnerschaft mit dem Personalwesen gewünscht und vorangetrieben wird, andererseits scheinen sich die Beteiligten von vorneherein auf einen Kampf einzurichten: wenn es dem Personalwesen nicht gelingt, adäquate Beweismittel herbeizubringen, die seine Arbeit als wertvoll darstellen, wird es angegriffen: „[...] in a war in which numbers and figures are the weapons“ (a.a.O., S. 363). Die Situation ist doppelt nachteilig: Die Positionen sind trotz Lippenbekenntnisse konträr, und das Personalwesen ist schlecht gerüstet. Unter diesen ungleichen Voraussetzungen ist es schwierig, eine echte partnerschaftliche Beziehung mit der Unternehmensleitung aufzubauen und vor allem zu halten³⁴.

Echte Kritik an der Messbarkeit der Personalarbeit und vor allem an ihrer grundsätzlichen Notwendigkeit ist in den letzten Jahren nicht mehr zu hören³⁵. Man konzentriert sich eher auf die weitere Entwicklung von pragmatischen Modellen und ihre konkrete Anwendung, um der Nachfrage aus der Praxis begegnen zu können.

³⁴ Umso stärker arbeitet die Personalforschung an Möglichkeiten der strategischen Einbindung des Personalwesens; siehe hierzu Kapitel 5.3.3.

³⁵ Eine warnende Stimme kommt von Breisig (1998, S. 100): „[...] gilt es, Aufklärungsarbeit über die Absurditäten und kontraproduktiven Züge dieser datenorientierten Verfahren zu betreiben, damit dieser Kelch an uns vorübergeht.“

4.3. Aktuell diskutierte Konzepte und Instrumente des Personal-Controllings

Wie in Kapitel 4.2.4. angesprochen, hat die Lehre verschiedene Modelle entwickelt, die in ihrer praktischen Anwendung den Anspruch erheben, dem Personalwesen entweder direkt (siehe Wertschöpfungscenter) oder indirekt (siehe Prozesskostenrechnung, Benchmarking oder Balanced Scorecard) eine Neupositionierung und den fälligen Leistungsnachweis zu ermöglichen. Sie bedienen sich teilweise der bislang gängigen Instrumente (vgl. Kapitel 4.2.3.)

Auf Grund ihrer hauptsächlich in der Praxis gefundenen Akzeptanz wird in dieser Arbeit auf die bereits erwähnten Modelle eingegangen. Die nachfolgende Auflistung erhebt allerdings nicht den Anspruch einer in sich logischen Abfolge: vielmehr ist zu beachten, dass die vorgestellten Ansätze keine sich gegenseitig ausschließenden Alternativen darstellen, sondern mit synergetischen Effekten gemeinsam angewandt werden können (oder sogar sollen). Sie setzen sowohl hinsichtlich ihrer Konzipierung, als auch ihrer Zielsetzung und schließlich ihrer systemischen Ordnung unterschiedlich an. Einige Modelle unterstützen beispielsweise andere (siehe Prozesskostenrechnung für das Wertschöpfungs-Modell), da sie methodisch untergeordnet sind.

4.3.1. Die Prozesskostenrechnung

Ein Ansatz aus dem Rechnungswesen, der das Bewertungsproblem der Personalarbeit von einer anderen Richtung angeht und die **Struktur selbst** betrachtet, ist die Prozesskostenrechnung. Man geht davon aus, dass das Personalwesen aufgrund der **hohen Gemeinkosten** für konventionelle Kostenbetrachtungen nicht geeignet sei und deshalb eine andersartige Berechnung stattfinden müsse. Von dieser alternativen Vorgehensweise wird erwartet, dass sie Produktivitätsreserven und die wesentlichen **wertschöpfenden Aktivitäten** innerhalb des undifferenzierten Gemeinkostenblocks³⁶ aufzuspüren vermag³⁷. Die Prozesskostenrechnung kann somit eine sinnvolle methodi-

³⁶ weitere Ansätze zur Analyse der (Personal)-Gemeinkosten sind die Gemeinkostenwertanalyse und das Zero-Base-Budgeting, die in der vorliegenden Arbeit nicht weiter vorgestellt werden. Vgl hierzu Wimmer, Neuberger (1998, S. 575ff.); Wunderer, Jaritz (2002², S. 292ff.)

³⁷ Coenenberg, Fischer (1991, S. 22); Wimmer, Neuberger (1998, S. 573); Nadig (2000, S. 9); für Personalprogramme vgl. vor allem Gerpott (1995, S. 30)

sche Voraussetzung für die konzeptionelle Neugestaltung des Personalwesens und seiner Aktivitäten sein.

Die Prozesskostenrechnung³⁸ ist eine Methode zur Planung, Steuerung und Verrechnung der Kosten **indirekter Leistungsbereiche** (Mayer 2002⁴, Sp.1621). Sie identifiziert über die Prozessbetrachtung vor allem die so genannten Kostentreiber, über die die mittel- und langfristigen Einflussgrößen auf die Kosten- bzw. Ressourcenveränderung sichtbar gemacht werden sollen. Damit sei ein „permanentes Gemeinkostenmanagement“ möglich (Mayer, Kaufmann 2000, S 294). Einer ihrer Vorteile liegt in der verursachungsgerechten Kostenverrechnung (Wunderer, Jaritz 2002², S. 297). Horváth, Mayer (1989, S. 216) führten die Unterscheidung zwischen leistungsmengeninduzierten und leistungsmengenneutralen Prozessen ein. Bei erstgenannten Prozessen verhalten sich Zeitaufwand und Kosten mengenproportional zum Output. Bei zweitgenannter Gruppe fehlt die Menge, mit der Kosten oder Leistung weiter zu berechnen sind. Mayer (2002⁴) nennt sie eine „Grundlast“ (a.a.O., Sp. 1626). Mitarbeiterführung oder Selbstmanagement zählen dazu.

Jäger, Schäfer (1998, S. 72) gehen ähnlich vor und unterscheiden **Kernprozesse**, die innerbetrieblich in Rechnung gestellt werden können, und **Management- und Querschnittsprozesse**, bei denen dies Schwierigkeiten aufwirft. Ein Kernprozess kann ein Verfahren der Personalbeschaffung sein und wird mit Betrachtung der jeweiligen Kosten in Subprozesse aufgeteilt. Ein typischer Querschnittsprozess-Schritt hingegen wäre die immer wieder anfallende arbeitsrechtliche Beratung einer Führungskraft, die sich von einem Mitarbeiter trennen möchte. Es ist einleuchtend, dass die Bewertung und Verrechnung solcher nebensächlicher Prozess-Schritte sehr aufwändig sein kann.

Liegt die Kostenseite der einzelnen Prozesse vor, liegt es nahe, diese auf Optimierung ausgerichtet neu zu gestalten und Vergleiche vorzunehmen: Sei es über das Benchmarking (vgl. Kapitel 4.3.3.) mit anderen Unternehmen, sei es, dass man es dem innerbetrieblichen Kunden überlässt, bei bestimmten Dienstleistungen den Vergleich mit externen Anbietern zu suchen, wobei nicht nur der Kostenaspekt, sondern vor allem die Kundenzufriedenheit als Parameter der Dienstleistungsqualität im Vordergrund steht (Schäfer, Jäger 1998, S. 74f.). Im ausgereiften Fall kann man sich einen **marktfähigen**

³⁸ in den USA **activity based costing** genannt, das dort allerdings die Antwort auf das Fehlen einer wie hierzulande eingesetzten Plankostenrechnung war und sich von der Prozesskostenrechnung hauptsächlich in der Art der Prozessbetrachtung unterscheidet (vgl. Mayer 2002⁴, Sp. 1622).

und unabhängig agierenden Personalbereich vorstellen, der seine Leistungen intern wie extern anbieten kann, der aber auch intern den externen Wettbewerb zulassen muss.³⁹

Die generellen Vorteile der Prozesskostenrechnung hat Nadig (2000, S. 54) wie folgt zusammengefasst:

- erhöhte Relevanz der Informationen (verursachungsgerechter),
- breitere Akzeptanz der Kostenrechnung als Führungsinstrument,
- bessere Unterstützung des Trends in Richtung prozessorientierte Führung

Diesen letztgenannten Trend haben Haasters (1998) und Hölzle (1998) – im Rahmen eines gemeinsamen Projektes - in ihren Dissertationen zur prozessorientierten Personalarbeit aufgegriffen. Während Haasters empirisch untersucht, inwieweit bereits prozessorientiert innerhalb des Personalwesens gearbeitet wird (s. Kapitel 2.4.), erarbeitet Hölzle ein konzeptionelles Verständnis von Führungs-Controlling als prozessgesteuertes Führen über Zielvereinbarungen (vgl. auch Kapitel 7).

Wilbs, Wucknitz (1999) beschreiben als das vorrangige Ziel der HRM-Prozessoptimierung, den Erfüllungsgrad von fünf bestimmten Prozesskriterien zu erhöhen: die Prozesse müssen „**kostengünstiger, schneller, reibungsärmer, zielorientierter und vernetzter**“ (a.a.O., S. 40) werden. Damit werde die Personalarbeit – auch außerhalb des Personalbereichs - effizienter und effektiver. Als ein Praxisbeispiel könnte der Beitrag von Lampen, Zesch (1996, S. 590) für die Hüls AG herangezogen werden:

- Dezentralisierung und Eigenverantwortung,
- Abbau von Doppelfunktionen,
- Reduktion der Anzahl Schnittstellen,
- Verkürzung der Kommunikationswege,
- Straffung und Standardisierung der Abläufe,
- Abflachung der Aufbauorganisation,
- Verstärkung der Team- und Projektarbeit.

Prozessorientiertes Arbeiten als effiziente Ausrichtung auf die Kundenorientierung des Personalwesens ist eine logische Konsequenz aus den Erwartungen, die an das mo-

³⁹ Zu den Ideen eines Cost-Centers (Steuerung über Budgets), Revenue-Centers (internes Verrechnungspreissystem) und Profit-Centers (Gewinn- bzw. Deckungsbeitragsverantwortung) für den Personalbereich vgl. Wunderer, Jaritz (2002², S. 287f.) und auch Kapitel 4.3.2.2.

derne Personalwesen gerichtet werden. Es zielt sowohl auf **Kostensenkung** als auch **Outputverbesserung**. Dieser Gedanke wird in der Wertschöpfungskette als Prozess nochmals aufgenommen, und es wird erwartet, dass er durch die Prozesskostenrechnung methodisch unterstützt wird⁴⁰.

4.3.2. Wertschöpfung durch den Faktor Personal

4.3.2.1. Allgemeines

Die Wertschöpfungsidee ist weniger ein neues Konzept als vielmehr das grundlegende Ziel jeglichen Wirtschaftens. Sie wird gerade für den Bereich Personal rege diskutiert, da hier besonders hohes, verstecktes Potenzial vermutet wird und das Problem des Messens überdurchschnittlich stark in den Vordergrund rückt.

Volkswirtschaftlich ausgedrückt, ist die Wertschöpfung der in einer produzierenden Einheit entstandene **Produktionswert abzüglich Vorleistungen** und geht in die Sozialproduktrechnung ein (Wunderer, Jaritz 2002², S. 30). In die Betriebswirtschaft übertragen, steht die Wertschöpfung für das Maß der unternehmerischen Leistungskraft und ist weniger ein Prozess als vielmehr das **Ergebnis eines Prozesses** (Haller 2002⁴, Sp. 2131).

Die **Wertkette** nach Michael Porter wird verbreitet als zentraler Bezugsrahmen angeführt. In der Mitte der achtziger Jahre entwickelt, ist sie ein methodisches Instrument der strategischen Ressourcenanalyse und ermittelt durch Betrachtung der sequentiellen Geschäftsaktivitäten die Positionen mit der „**größten Hebelwirkung**, d.h. [...] kritische Wertschöpfungsstufen“ (Gutschelhofer 1996, S. 374). Sie verfolgt somit die Zielsetzung, aus Prozess-Sichtweise kritische Einflussfaktoren herauszuarbeiten (Gutschelhofer 2002⁴, Sp. 2120). Porters Anliegen ist, den Wert zu bestimmen, den ein Unternehmen für seine Kunden schaffen kann und den die Kunden bereit sind zu zahlen. Somit dient die Wertkette der Erlangung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen (a.a.O., Sp. 2123; vgl. hierzu auch Fischer 1993, S. 72f.).

Anhand der erzielten Wertschöpfung, mit dem Arbeits- oder Kapitaleinsatz in Relation gesetzt, kann die Produktivität errechnet werden (Haller 2002⁴, Sp. 2134). Im traditionellen Wertschöpfungsgedanken liegt hier das Hauptaugenmerk aller so genannter

⁴⁰ vgl. hierzu den Beitrag von Lelke, Kress (1998), der anhand eines anschaulichen Praxisbeispiels umfassend die Prozesskostenrechnung unter dem Blickwinkel eines wertorientierten Führungskonzeptes für den gesamtorganisatorischen Ablauf betrachtet.

Stakeholders, also der Anspruchsgruppen, in deren Interesse der unternehmerische Erfolg liegt (vgl. auch Wucknitz 2002, S. 24).⁴¹ Der in letzter Zeit so stark vertretene Gedanke des **Shareholder Value** fokussiert sich hingegen auf den „added value“⁴² für den Eigenkapitalgeber (a.a.O., Sp. 2133). Generell wird dem Shareholder-Value-Ansatz vorgeworfen, dass er zu kurzfristig ausgelegt ist, da er auf finanzwirtschaftliche Erfolgszahlen fokussiert.

Für das Personalwesen, das noch andere Interessensgruppen berücksichtigen muss, nämlich die Führungskräfte, die Mitarbeiter oder den externen Arbeitsmarkt, ist die kurzfristig-finanzielle Betrachtungsweise zu eingengt (vgl. hierzu auch Schütte 2001, S. 403; Wucknitz, Barlet 2004, S. 36f.). Dazu kommt, dass die Wertschöpfung in bestimmten Personalfunktionen qualitativ auszudrücken ist. Es bleibt daher nicht aus, dass hinsichtlich einer Wertschöpfungsmaßnahme Konflikte entstehen. Der Konflikt zwischen kurzfristiger Eigenkapitalrentabilität und langfristiger Mitarbeiterpotenzialsicherung ist nur ein Beispiel. Haspeslagh, Noda und Boulos (2002) greifen genau diesen Konflikt auf und finden mittels einer Umfrage heraus, dass hingegen die Umstellung eines Unternehmens auf **langfristig erfolgreiches** Value-Management mehr bedeutet als nur Änderung der finanzwirtschaftlichen Sichtweise: Es geht um kulturellen Wandel (a.a.O., S. 47). Diejenigen Unternehmen, die mittels der Umstellung ihren Shareholder-Value nachhaltig steigern konnten, stellten sicher, dass dies mittels ausdrücklicher Verpflichtung auf höchster Ebene, **intensiver Einbeziehung der Mitarbeiter** nicht zuletzt durch Anreizsysteme und der Bereitwilligkeit zu organisatorischen Veränderungen geschehen konnte (a.a.O., S. 48). Ähnliches stellt Fitz-enz (2003) im Laufe einer fast 20-jährigen Forschungstätigkeit fest: Unternehmen, die sowohl in Finanzleistungen als auch in der Personalarbeit Spitzenwerte erzielen, haben als

„[...] herausragende[s] Charakteristikum [...] das Bemühen um einen kontinuierlichen Ausgleich zwischen Finanz- und Personalzielen.“

(a.a.O., S. 42).

⁴¹ Als Stakeholders werden üblicherweise aufgezählt: Abnehmer, Anteilseigner, Mitarbeiter, Lieferanten, Unternehmungen in strategischen Allianzen und die Gesellschaft (Hinterhuber, Handlbauer 1995, S. 370).

⁴² Der EVA, „economic value added“, entwickelt von der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co., wird mittlerweile gerne als Standardmaß für die Eigenkapitalinteressen herangezogen. Er ergibt sich als Ergebnis des Nettogewinns nach Steuern abzüglich der Kapitalkosten („Übergewinn“); nur ein positiver Betrag gilt als wertschaffend (vgl. hierzu den Beitrag von Keller, Plack 2001).

Der Wertschöpfungs-Gedanke kann auf das Personalwesen übertragen werden, indem alle Leistungen nutzenoptimierend auf sämtliche **Kunden** ausgerichtet werden. Was im Prozesskostenmanagement die Kostentreiber sind, stellen im Wertmanagement die Werttreiber dar (vgl. für das Personalwesen Wucknitz 2002, S. 27, S. 41ff.). Die Identifizierung dieser Werttreiber und ihres Wertbeitrags, ihre **strategische Verknüpfung** und **erkennbare Kausalität** sind entscheidend (Klingenbiel 2000, S. 565; vgl. auch Möhlmann, Kadelbach, Magatzki, 2000, S. 491). Was für andere Unternehmensbereiche bereits schwierig sein mag, ist für das Personalwesen eine extreme Herausforderung.

4.3.2.2. „Wertschöpfungscenter“ Personal

Ausgehend von dieser skizzierten Entwicklung wurde von Rolf Wunderer in den letzten 15 Jahren das Modell des „**Wertschöpfungscenters Personal**“ entwickelt.

Wunderer unterscheidet innerhalb dieses Wertschöpfungscenters die Management- und Service-Dimension mit nicht-monetärer Nutzenbeurteilung und die Business-Dimension mit monetärer Nutzenbewertung. Die **Management-Dimension** ist effektivitätsorientiert mit qualitativer Nutzenmessung. Die Ziele sind strategisch, integrativ und unternehmenssichernd. Sie ist die Dimension mit der höchsten Bedeutung und gleichzeitig dem größten Schwierigkeitsgrad der Nutzenmessung (Wunderer, Jaritz 2002², S. 63). Die **Service-Dimension** setzt kundenorientierte Dienstleistungs-, Marketing- und Beratungskompetenz voraus, ihre Wertschöpfung drückt sich mittels der Effizienzsteigerung und Optimierung von Service – und Problemlösungsqualität aus (a.a.O., S. 63).

Beide bereits genannten Dimensionen sind die Voraussetzungen der **Business-Dimension**, mit der der monetäre Aspekt integriert wird: Ziel ist eine

„kosten- oder ertragsoptimale Steuerung der internen Leistungsprozesse, verbesserte Transparenz durch verursachungsgerechte Kostenzuordnung und –belastung sowie eventuell eine Ertragsgenerierung durch den Absatz der Dienstleistungen auf dem externen Markt“

(a.a.O., S. 64).

Wunderers Konzept hat sich unabhängig von dem Modell von Dave Ulrich entwickelt, ähnelt ihm inhaltlich, wenn es auch anders strukturiert ist: Ulrich (1996, S. 25, siehe auch Kapitel 2.3.1.) fordert vom Personalwesen strategische Stärke (Wunderers Mana-

gement-Dimension), administrative Kompetenz (Management- und Service-Dimension), Kompetenz in Veränderungsmanagement (Management-Dimension) und Mitarbeiternähe (Service-Dimension). Die Business-Dimension könnte man als Folge dieser Rollenausfüllung sehen: Sie misst die ökonomische Qualität. Auf der anderen Seite ist sie aber auch gleichzeitig Grundlage der anderen beiden Dimensionen, da ohne ihre Beweiskraft eine bestimmte Stärke der Position und dadurch Steuerung z.B. der Management-Dimension als strategische Komponente nicht möglich wären. Die operative Wertschöpfung in der Business-Dimension kann durch die ökonomische Verwendung der Ressourcen erzielt werden; die strategische Wertschöpfung wird durch die Schaffung und Gewährleistung leistungsoptimaler Strukturen (z.B. marktbezogene Steuerung des Centers) erreicht (Wunderer, Jaritz 2002², S. 286). Je nach Entwicklungs- oder auch Reifegrad des Personalmanagements unterscheidet Wunderer hauptsächlich die Stufen des Cost Centers, des Revenue Centers und des Profit Centers. Die Center-Formen unterscheiden sich in dem Grad ihrer Autonomie, der Art ihrer internen Kostenverrechnung, der Möglichkeit der Marköffnung und durch Kosten- und Ergebnisverantwortung (a.a.O., S. 287).

Die Messung der Wertschöpfung der drei Dimensionen wird wie folgt vorgeschlagen:

- **Management-Dimension:** Die Evaluation der strategischen Aufgabenerfüllung über ihren Erfolgsbeitrag ist sehr anspruchsvoll. Es wird auf indirekte Messmethoden zurückgegriffen, die sich auf Indikatoren stützen, des Weiteren auf individuelle Werturteile und Einschätzungen (a.a.O., S. 228). Wichtig ist zunächst die Identifikation der qualitativen Ziele, die das Personalwesen für sich aus den Unternehmenszielen ableitet, weiterhin Festlegung der Indikatoren zur Messung der Zielerreichung und Operationalisierung des Zieles (a.a.O., S. 234). Die Autoren Wunderer, Jaritz (2002², S. 235) nennen u.a. ein messtechnisch hochgestecktes Beispiel: Das Ziel sei die „Optimale Kompetenzabgrenzung und Zusammenarbeit mit den Trägern der Personalarbeit“. Der Indikator zur Messung der Zielerreichung ist die „Zufriedenheit mit der internen Zusammenarbeit aus Mitarbeiterumfrage“; eines der operationalisierten Ziele ist „Zufriedenheitsindex mit der Zusammenarbeit mind. 80%“⁴³. Betont werden muss, dass die strategi-

⁴³ Man könnte ausgehend von diesem Beispiel einwenden, dass die operationalisierten Ziele mitunter ein schwacher Abklatsch des ehrgeizigen Hauptzieles sind. Wunderer, Jaritz (2002², Abb. 122, S. 234f.) benennen weiterhin als operationalisierte Ziele „Gehaltsniveau im Vergleich zum Branchendurchschnitt überdurchschnittlich“ für das Hauptziel „Markt- und leistungsorientiertes Vergütungsmodell“ oder „An-

sche Wertschöpfung nur bezüglich der Teilbereiche messen lässt, für die zuvor operationale Ziele formuliert werden konnten (Wunderer, Jaritz 2002², S. 233). Wenn dies nicht gelingt – sei es wegen bewusster Zielunklarheit oder unbefriedigender Operationalisierung –, sollte im Interesse aller Beteiligten vom Versuch einer Wertschöpfungsmessung abgesehen werden.

- **Service-Dimension:** Hauptziele sind Sicherung und Verbesserung der internen Kundenzufriedenheit, womit ein hohes Dienstleistungsniveau ausgedrückt wird. Hierzu müssen Qualitätsziele und –standards erarbeitet, die Servicequalifikationen der Personalmanagement-Mitarbeiter gesichert werden und die Servicequalität systematisch evaluiert werden (a.a.O., S. 262). Die Servicequalität wird mittels **Kundenzufriedenheit** (der Mitarbeiter als interner Kunde, eventuelle externe Kunden) und **Mitarbeiterzufriedenheit und –loyalität** gemessen (a.a.O., S. 259f.). Wird die Arbeit des Personalbereichs auch mittels der wahrgenommenen Kompetenzen der HR-Manager durch ihre internen Kunden bewertet, wird hingegen die Bewertung der personalbezogenen Arbeit der Führungskräfte hauptsächlich über ein einstellungsorientiertes Qualitätskonstrukt vorgenommen, d.h. wie die Mitarbeiter aufgrund ihrer Erfahrung als Ge-Führte zu ihrem Vorgesetzten stehen (a.a.O., S. 266f.). Als Messinstrument bieten sich multiattributive (interne-)Kunden- und Mitarbeiterbefragungen an, da sie differenzierte Aussagen zulassen (a.a.O., S. 283).
- **Business-Dimension:** Je nach Entwicklungsstand⁴⁴ wird auf Ansätze aus dem Kostencontrolling (z.B. Budgetierung), auf Wirtschaftlichkeitsanalysen, auf die Prozesskostenrechnung, auf Leistungsrechnung oder ein Verrechnungspreissystem zurückgegriffen, um die Wertschöpfung darzustellen (Wunderer, Jaritz 2002², S. 290ff.) Die Betonung liegt auf den Kosten und auf den – je nach Ansatz und Reifegrad des Personalwesens – bewerteten Leistungen und stellt den prozess- und ergebnisorientierten Aspekt der Wertschöpfung heraus. Die Busi-

nahmequote von Angeboten an qualifizierte Hochschulabsolventen von mind. 50%“ für das Hauptziel „Professionelle Personalgewinnung“. Wichtig ist hier sicherlich, sich nicht nur auf wenig zu beschränken, sondern verschiedene Indikatoren mit mehreren operationalisierten Zielen zuzulassen, die eine gewisse Multidimensionalität der Aussagen erlauben. Andererseits steigt die Gefahr der Kennzahlen-Euphorie, die schließlich die Effizienz eines Personal-Controllings in Frage stellt.

⁴⁴ Ende der neunziger Jahre befand sich der Großteil der durch Wunderer befragten Unternehmen noch auf der Stufe des Cost-Centers. Personal-Controlling war hauptsächlich in Kostensenkungsstrategien traditioneller Art wieder zu finden (Wunderer, v. Arx, Jaritz 1998 b, S. 348).

ness-Dimension als monetär zu bewertende Dimension ist mit seiner weitgehend transparenten Vorgehensweise das praktikabelste Element des Wertschöpfungscenter-Modelles. Obwohl Wunderer die anderen beiden Dimensionen als Voraussetzungen für die Business-Dimension sieht, ist vorstellbar, dass in Unternehmen die ersten Gehversuche Richtung Wertschöpfungsmessung genau in dieser Dimension gesucht und die anderen beiden, schwerer messbaren Dimensionen vernachlässigt werden. Die Folge könnte eine systemimmanente Falle sein: Förderung einer operativ ausgerichteten Personalpolitik ohne wirkliche strategische Einbindung.

Die Wertschöpfungs-Konzept hat sich in den letzten Jahren verbreitet: Nach einer Befragung durch Wunderer im Jahre 1997 praktiziert es ca. die Hälfte der befragten Unternehmen zumindest teilweise, wohingegen es sich drei Jahre zuvor durch eine Befragung gezeigt hat, dass sich das Konzept noch in den Kinderschuhen befand (Wunderer, v. Arx, Jaritz 1998a, Abb. 7, S. 282).

Der Vorteil des Wunderer'schen Modells liegt zweifelsohne in seiner differenzierten Betrachtungsweise des komplexen Themas „Strategisches Personal-Controlling“. Durch die Aufgliederung in mehrere Dimensionen werden die verschiedenen Aufgaben, Funktionen, Gestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten des Personalwesens sichtbar gemacht und gleichzeitig ein Weg zur Steuerung beschrieben, der eine ex-post-Evaluation weitgehend und annähernd ermöglicht. Durch die Modelle der verschiedenen „Centers“ ist eine stufenweise, finanzwirtschaftliche Verrechnung der personalwirtschaftlichen Leistungen konkret umsetzbar; dadurch wird das betriebliche Personalwesen ein Wirtschaftspartner. Für interessierte Praktiker kann die detaillierte Darstellung viele Anregungen beinhalten, aber es besteht die Gefahr, dass lediglich das „Passende“ herausgesucht wird⁴⁵. Gleichzeitig wird mit dem etwas unglücklich gewählten Begriff „Wertschöpfungscenter“ suggeriert, dass man nur so etwas einrichten müsse, und dann wären alle Geheimnisse um die black box Personal gewinnbringend gelüftet. Es darf nicht übersehen werden, dass das Wertschöpfungscenter trotz seines Gebrauchsanweisungs-Charakters als ein Idealmodell beschrieben wird, das die vollkommen funktionierende Verbindung zwischen Unternehmensleitung und innerbetrieblichen Personalfunktionen fordert. Besonders in der Management-Dimension muss

⁴⁵ Unter diesem Gesichtspunkt sollte auch die Befragung durch Wunderer (1997), vorgestellt bei Wunderer, v. Arx, Jaritz (1998a), gesehen werden.

Wunderer vage bleiben, was er allerdings auch selbst mit der dem Personalmanagement innewohnenden Problematik der mangelnden Zielklarheit begründet (Wunderer, Jaritz 2002², S. 232). Diese Problematik und die mangelnde Objektivierung strategischen Personalmanagements erschweren die Überprüfung der Zieleignung und Ziello- gik.

Die messbare Wertschöpfung der Business-Dimension hat nicht unbedingt etwas mit der strategischen, sehr allgemein gehaltenene Wertschöpfung der Management-Dimension zu tun. Zwar mag eine funktionierende Management-Dimension die profitab- le Business-Dimension erst begünstigen, aber über genauere „Umwandlungen“ der strategischen Wertschöpfung in Erfolgswerten wird nichts bekannt.

4.3.2.3. Weitere modellhafte Ansätze zur Wertschöpfung durch Personalarbeit

Auch die Autoren Strack und Villis von The Boston Consulting Group erheben mit ihrem prämierten⁴⁶ Ansatz, genannt **Workonomics**, den Anspruch, das Management des Humankapitals auf die „strategischen Erfordernisse und die kritischen Handlungsfelder auszurichten“ (Strack, Villis, Klose 2003, S. 24). Das strategische Personal-Controlling bestehe aus drei Komponenten: der quantitativen Steuerung⁴⁷, der qualitativen Steue- rung und der prozessorientierten Steuerung (a.a.O., S. 25). Die Autoren stellen fest:

„Maßnahmen des Personalmanagements führen nicht grundsätzlich zu einer direk- ten Verbesserung der quantitativen Zielgrößen, sondern beeinflussen diese [...] ü- ber das individuelle Mitarbeiterverhalten.“

(a.a.O., S. 25).

Genau hier liegt auch die Schwachstelle des Workonomics-Ansatzes: er bleibt die Ver- bindung zwischen der mathematischen Formel des quantitativen Ansatzes und den Postulaten wie „Zielgröße Mitarbeitermotivation“ (a.a.O., S. 26) des qualitativen Ansatzes schuldig. Sein Vorteil hingegen ist – wie auch beim Wertschöpfungscenter Wunde-

⁴⁶ Prämiert mit dem Erich-Gutenberg-**Praktikerpreis**, was aufgrund der Benennung unter dem ausge- zeichneten Konzept ein marktfähiges Produkt suggerieren könnte.

⁴⁷ Quantitativ wird hauptsächlich über die neue Wert-Kennzahl „Value Added per Person“ gesteuert, zu derer Errechnung u.a. die Kennzahl Cash Value Added, dividiert durch die Anzahl der Mitarbeiter, einge- setzt wird. Die Vorteile „VAP“s seien Mitarbeiterbezogenheit und Unempfindlichkeit gegenüber Verzer- rungen wie Gewinnschwankungen, da sie eine wertabgeleitete Kennzahl sei und keine kurzfristig fi- nanzwirtschaftliche mitarbeiterbezogene Kennzahl (z.B. Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter) darstelle (vgl. dazu Heidecker 2003, S. 152)

ners - die Sensibilisierung und Fokussierung auf die kongruent abgestimmten Aktionsmöglichkeiten des Personalwesens.

Bühner (1996) schlägt eine Cash-Flow-Betrachtung mittels des Shareholder-Value-Ansatzes vor, da der Cash Flow den Maßstab für Wertvernichtung oder Wertentstehung ausdrücke (S. 44)⁴⁸. Er errechnet den Cash Flow pro Mitarbeiter unter Verwendung der Kennziffern „Umsatzüberschussrate“ (Cash Flow/ Umsatz), multipliziert mit „Pro-Kopf-Umsatz“ (Umsatz/ Mitarbeiter). Mit diesen beiden Stellhebeln lässt sich zwar eine Mitarbeiterrentabilitätskurve herstellen (a.a.O., S. 46f.), die aber rein finanzwirtschaftlich ausgerichtet ist und nicht erklärt, woher die Wertschöpfung stammt. Bühner zielt stark auf Maßnahmen ab, die die Verfügbarkeit und effektive Leistungserstellung der Mitarbeiter garantieren sollen (a.a.O., S. 74ff., S.88, S. 89f.). Sein Konzept der detaillierten Steuerung heißt „**TPM**“ (**Total Produktiver Mitarbeiter**) (a.a.O., S. 82ff.). Ausdruck dessen ist beispielsweise das so genannte Mitarbeiterlogbuch, das Auskunft darüber gibt, „in welcher Relation die Mitarbeiter Kosten im Verhältnis zu ihrem Jahresentgelt verursachen“ (a.a.O., S. 82). Das Konzept Bühners hat einen stark technokratischen Charakter, gibt aber aufschlussreiche Einblicke in die diversen, wenn auch sehr progressiv scheinenden Möglichkeiten der Mitarbeiterführung.

Autoren aus der Praxis stützen sich bei dem Wertgedanken auf eher grundsätzliche Personalgrößen: Möhlmann, Kadelbach, Magatzki (2000) beispielsweise bedienen sich für die Personalperspektive – wobei sie sich nicht namentlich auf das Wertschöpfungscenter, sondern auf das wertorientierte Prozessmanagement beziehen - der wert- und kostentreibenden Prozesse „Erhöhung der Mitarbeiterbildung, Erhöhung der Mitarbeitertreue, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität“ (a.a.O., S. 495). Zur Veranschaulichung wählen sie allerdings das leicht nachzuvollziehende Beispiel einer Fortbildungsveranstaltung und betonen die Einfachheit der Messung von Fahrtkosten (a.a.O., S. 495).

Mit Wucknitz (2002) lässt sich abschließend formulieren:

„Es existiert kein objektiver, kein absoluter Wert von Personal. Personalwert entsteht erst durch die Schaffung von Nutzen für das Unternehmen. [...] das Werttrei-

⁴⁸ Bühner bezieht sich u.a. auf Rappaport: Cash Flow ist der finanzwirtschaftliche Überschuss, der abzüglich Ersatzinvestitionen für Erweiterungsinvestitionen, Zinszahlung und Zahlungen an Eigenkapitalgeber zur Verfügung steht (Rappaport 1986, zitiert in Bühner 1996, S. 44).

bermodell [...] ist modular aufzubauen, sodass die Modularkomponenten individuell und bedarfsgerecht zu kombinieren sind.“

(a.a.O., S. 23f.).

Was Wucknitz für die Personalbewertung beschreibt, lässt sich auf die Wertschöpfungsmessung übertragen. Je nach operativer oder strategischer Dimension, je nach Zielformulierung und von den Anspruchsgruppen zuvor festgelegten Operationalisierungen kann Wertschöpfung beschrieben werden. Der Anspruch der Exaktheit und Vergleichbarkeit über verschiedene Organisationen ist verfehlt; wichtiger ist, dass die Organisation die Ziele kennt, die sie mit ihrem strategischen Personal-Controlling verfolgt⁴⁹. Hilfreich sind bereits die Transparenz und die Möglichkeit, an den – durch die beteiligten Gruppen – als richtig erkannten Stellen mit Verbesserungsstrategien ansetzen zu können. Boudreau, Ramstad (1997) formulieren es wie folgt: „The better HR measurement system might track mental abilities, flexible behaviors, or even personality traits associated with adaptability to change“ (a.a.O., S. 352).

4.3.3. Benchmarking und Best Practices

Das im Verlauf der letzten Jahre sehr populär gewordene Benchmarking („industrial tourism“ (Becker, Huselid, Ulrich 2001, S. 96)) ist ein

„methodischer Ansatz, der es ermöglicht, das eigene Unternehmen hinsichtlich Kosten, Produktgestaltung, Produktherstellung, Produkterhaltung, Produktpositionierung, Prozesse betrieblicher Funktionen und Methoden betrieblicher Funktionen mit anderen Unternehmen, die zur Weltspitze zu gehören, zu vergleichen“

(Maurer 1996, S. 232).

Auf das Personalwesen bezogen, bedeutet dies, dass mittels dieser Vergleiche das Ziel auf der **kontinuierlichen Verbesserung der personalwirtschaftlichen Strategien, Strukturen und Prozesse** liegt (Schmeisser, Paul 1999, S. 49).

Übliche Objekte des Benchmarking sind Kennziffern und Parameter, mit deren Hilfe **Effizienz, Produktivität und Qualität** des Personalbereichs direkt gemessen werden können (Schmeisser, Paul 1999, S. 49f.). Beispiele sind Kennzahlen des Personalkostenmanagements, der Personalbetreuung (Personalbetreuungs-Koeffizient) oder auch

⁴⁹ vgl. zur unternehmensspezifischen Konzeption eines Personal-Controllings die fast gleichnamige, sehr gründlich ausgearbeitete Dissertation von Blankenagel (1993).

Einhaltung bestimmter Ziele (z.B. Reduktion der Fehlzeiten). Durch den Benchmarking-Prozess können aber auch Instrumente oder Beiträge der Personalwirtschaft überprüft werden, die der Erfüllung von Leistungsparametern dienen, wie beispielsweise die Einführung neuer Arbeitszeitformen (a.a.O., S. 49). Oppitz, Wucknitz (2000) sprechen in diesem Zusammenhang von **Strukturkennzahlen** und **Prozessbenchmarks**, hier wird beispielsweise die Dauer von Teilprozessen bei Personalbesetzungsaktionen verglichen. Vor allem die zweite Kategorie wird im Zuge der Prozessorientierung an Bedeutung gewinnen, eben weil es „[...] bei der Durchforstung des Leistungsangebotes auf wertschöpfende Aktivitäten [...]“ ankommt (a.a.O., S. 171; vgl. hierzu auch Wimmer, Neuberger 1998, S. 571).

Dave Ulrich (Diskussionsbeitrag aufgenommen in Glanz, Dailey 1992) fügt eine dritte Art des Benchmarking hinzu: Auch er führt Benchmarks an, die gesamtwirtschaftliche Kennzahlen der Produktivität betreffen (z.B. Umsatz pro Mitarbeiter), weiterhin Benchmarks hinsichtlich der Effektivität der personalwirtschaftlichen Maßnahmen (z.B. Vergütungssysteme), und schließlich nimmt er das Benchmarking bezüglich der professionellen Fähigkeiten der Personalmanager mit auf (a.a.O., S. 17).

Für die Personalwirtschaft mag sich die Frage nach einem internen Benchmarking üblicherweise nicht stellen: Man wird sich eher an externen Unternehmen, seien es Wettbewerber (konkurrenzbezogenes Benchmarking) oder branchenfremde Unternehmen (branchenexternes Benchmarking), halten. Hierbei dürfte der Dreh- und Angelpunkt die Prüfung der Vergleichbarkeit der ermittelten Daten und der jeweils unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen sein (Schmeisser, Paul 1999, S. 53; Oppitz, Wucknitz 2000, S. 172). Unternehmensübergreifendes Benchmarking ist aufgrund der hohen Anforderungen an professionelles und überparteiliches Vorgehen eine Domäne der Unternehmensberatungen geworden (vgl. hierzu den Beitrag Bejan, Franke 2000). Generell wird von branchenübergreifenden Vergleichen von Personalkennzahlen abgeraten (Martina, Koch 2003, S. 45).

Eine Variante des Benchmarking ist das Identifizieren von „**Best Practices**“. Der Best-Practice-Ansatz ist eine qualitative Analyse, die wenige Spitzenunternehmen innerhalb eines Leistungsbereiches betrachtet (Oppitz, Wucknitz 2000, S. 170). Lake, Ulrich (1993) sehen in der Anwendung von Best Practices die Chance, die anstehenden Veränderungen und Entwicklungen kurz- wie langfristig zu erkennen und rechtzeitig zu

begegnen und betonen, dass es deswegen sowohl Linien- als auch Personalmanager beträfe (a.a.O., S. 130).

Einen sehr stichhaltigen Einwand gegen die Wunderwaffe Benchmarking formulieren Becker und Kollegen (1997): Ein erfolgreiches HR-System muss **hochspezifisch und folglich nur sehr schwer zu imitieren** sein. Es ist nicht zu vermeiden, dass Benchmarking aufgrund dieser fehlenden Vergleichbarkeit naturgemäß nur eine begrenzte Rolle spielen kann. Best Practices können sogar, ungeordnet angewendet, kontraproduktiv sein (Becker, Huselid, Pickus, Spratt 1997, S. 41). Zur gleichen Vorsicht rät Ulrich (1997a): „Benchmarking [...] has almost become a religion“ (a.a.O., S. 61). Es stelle eine Falle dar, wenn es isoliert und nur auf vereinzelte Kennzahlen bezogen angewendet wird⁵⁰. Becker, Huselid, Ulrich (2001) betonen in diesem Zusammenhang ausdrücklich, dass Benchmarking sehr sinnvoll sein kann, um das Verständnis über Schlüsselprozesse zu fördern, warnen aber vor Untersuchungen, die lediglich unterschiedlich ausgeprägte Niveaus von Messgrößen zum Ergebnis haben (a.a.O., S. 97). Glanz, Dailey (1992) betonen, dass das Ziel nicht nur Lernen und Nachahmen sein dürfe, da sonst der Teufelskreis eintrete, wertvolle Zeit zu verlieren, in der man selbst Kompetenzen aufbauen könne (a.a.O., S. 9). Hinterhuber, Handlbauer (1995) empfehlen, dass nur Unternehmen mit hoher Produktivität Best Practices nachahmen sollten. Ein Unternehmen mit niedriger Produktivität würde sich mit einem solchen demoralisierenden Vergleich nur schaden (a.a.O., S. 373).

Auch wenn Biele (2000) betont: „Benchmarking dient nicht dazu, die eigene Personalabteilung zu bewerten“ (a.a.O., S. 174), wird in der Praxis genau diese Vorgehensweise anzutreffen sein, da die Methode des Vergleiches die Bewertung der eigenen Position mit einschließt. Benchmarking kann somit für Personalfachleute zu einer Emotionalisierung der eigenen Personalarbeit führen, wenn nicht sogar zur „unendlichen Diskussion über Vergleichbarkeit“ (Schmeisser, Paul 1999, S.54), die sicherlich nicht zur Erhöhung der Effizienz der personalwirtschaftlichen Prozesse beiträgt.

Fitz-enz (1997) schreibt: „a generalizeable best practice is neither generalizeable nor a best practice“ (S. 97). Er verweist gleichzeitig darauf, dass das Best-Practice-Konzept nichts damit dazu tun hätte, aus der erfolgreichen Vergangenheit anderer auf die eigene Zukunft schließen können, sondern dass man sich vielmehr folgendes deutlich ma-

⁵⁰ a.a.O., S. 62; vgl. zu den Einwänden auch Lake, Ulrich (1992, S. 131f.)

chen müsse: Best Practices entstehen aus der unverwechselbaren Unternehmenskultur und manifestieren sich danach in Spitzenleistungen. Eine Untersuchung des Saratoga Institute, USA, unter der Leitung von Fitz-enz ergab, dass von den acht Faktoren, die Best-Practice-Unternehmen ausmachen, **kein einziger mit operativen Abläufen** zu tun hat (a.a.O., S. 98). Es tauchen vielmehr Begriffe auf wie Werte, Commitment, aber auch Partnerschaft und Wettbewerbseifer (a.a.O., S.100), die in der „richtigen“ Ausprägung die Mitarbeiter dazu bewegen, für bestimmte Probleme einen geeigneten Lösungsweg zu beschreiten, der in einem anderen Unternehmen zum Scheitern verurteilt wäre.

4.3.4 Balanced Scorecard (BSC)

Anfang der neunziger Jahre stellten zwei amerikanische Wissenschaftlicher, Robert Kaplan und David Norton, das Ergebnis einer Unternehmensstudie vor, deren Ziel es war, eine Konzeption zu entwickeln, die über das reine Betrachten finanzwirtschaftlicher Maße zur Bewertung des Unternehmenserfolges hinausgeht: Es entstand die „ausgeglichene Punktekarte“ (Wimmer, Neuberger 1998, S. 566). Diese angestrebte Ausgeglichenheit soll die bislang vernachlässigten immateriellen Werte eines Unternehmens stärken, damit sie – da schwer imitierbar - zu einer „wichtigen Quelle nachhaltigen Wettbewerbsvorteile“ (Kaplan, Norton 2004, S. 19) werden.

Mit der Hilfe der BSC soll es gelingen, die Leistung eines Unternehmens unter vier Perspektiven messbar zu machen: **finanzielle Ergebnisse, Kunden, interne Geschäftsprozesse** und **Lernen/ Wachstum**. Sie gibt Auskunft darüber,

„welche Kenntnisse, Qualifikationen und Systeme Beschäftigte brauchen werden (Lernen und persönliches Wachstum), damit das Unternehmen innovativ sein sowie die strategisch richtigen Kapazitäten und Leistungskräfte aufbauen kann (interne Prozesse), um marktgerechte Wertangebote machen zu können (Kunden), die letztlich zu einem höheren Shareholder Value führen (finanzielles Ergebnis).“

(Kaplan, Norton 2001, S. 61).

Anders ausgedrückt, wird ein **Hypothesensystem werttreibender Ursache-Wirkungszusammenhänge** entwickelt, aufgrund dessen ein multiples Kennzahlensystem entsteht, das die Unternehmensstrategie in geeignete Messgrößen transformiert.

Die Kennzahlen werden anhand der verschiedenen Unternehmensperspektiven angeordnet (Kunz, Pfeiffer 2002⁴, Sp. 101).

Da die Kennzahlen deduktiv aus der Unternehmensstrategie abzuleiten sind, müssen lang- und kurzfristige Ziele definiert werden, die in einem Netz klar herausgestellter, „wechselseitig interdependenter Interaktionsbeziehungen“ (Kunz, Pfeiffer 2002⁴, Sp.103) dargestellt werden. Erst anschließend folgt die Festlegung von Ergebnis- und Leistungskennzahlen bis hin auf die operative Ebene für jeden Mitarbeiter; die Scorecard stellt somit einen Bezug zu der Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters her (Scholz, Stein, Bechtel 2004, S. 125).

Von der BSC verspricht man sich Antwort auf mehrere Probleme (vgl. Kunz 1999, S. 492; Kunz, Pfeiffer 2002⁴, Sp. 104 – 06; Wunderer, Jaritz 2002², S. 63f.):

- Abkehr von der einseitigen Fokussierung auf finanzielle Kennzahlen,
- Schließung der Lücke zwischen strategischer Planung und Strategie-Implementation als Instrument zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung, Klären und Operationalisieren von Vision und Strategie,
- frühzeitige Erfolgspotenzialsteuerung,
- Förderung der Kommunikation Unternehmensleitung – Mitarbeiter,
- externe Berichterstattung,
- regelmäßige Leistungsüberprüfungen, Initiierung notwendiger organisationaler Lernprozesse: „Lernende Organisation“.

Der Hauptkritikpunkt ist die Grundannahme, dass die Abhängigkeiten zwischen den BSC-Komponenten überschaubar, getrennt darstellbar und beeinflussbar seien (Wimmer, Neuberger 1998, S. 567). Die Forschung hingegen zeigt, dass die Steuerung nicht-finanzieller Performancemaße aufgrund **unklarer Kausalzusammenhänge** und **unzureichender Messmethodik** zu wünschen übrig lässt (Steinle, Thiem, Lange 2001, S. 34; Kunz, Pfeiffer 2002⁴, Sp. 106). Als weitere Schwächen werden die mangelhafte theoretische Grundlage und die fehlende strategische Prämissenkontrolle angeführt (Kunz, Pfeiffer 2002⁴, Sp. 108).

Innovative Aspekte und anerkannte Vorteile sind die Handhabung der BSC als übersichtliche „Armaturentafel“ und die Zielsetzung auf den Aufbau von langfristigem Erfolgspotential (Wimmer, Neuberger 1998, S. 567) durch die Ausgewogenheit des Indikatorensystems, das sich von der ausschließlichen Betrachtung des Shareholder Value abgewendet hat (Kunz, Pfeiffer 2002⁴, Sp. 102). Weber, Schäffer (2000, S.3) bezeich-

nen sie als „insgesamt äußerst gelungener Versuch“. Steinle, Thiem, Lange (2001, S. 37) vertreten die Meinung, dass die BSC trotz des Fehlens eines dezidierten Vorgehensmodells „auf gutem Wege [sei], sich als praxistaugliches Instrument [...] zu etablieren.“

Zimmermann, Jöhnk (2001) berichten von einer empirischen Erhebung, die immerhin aussagt, dass die beteiligten Unternehmen die BSC nicht als Modeerscheinung beurteilen und der Meinung sind, dass sie wertvolle Impulse für den gesamten Prozess des strategischen Managements gebe. Einräumend wird allerdings festgestellt, dass die konzeptionellen Teilschritte der Erstellung und Implementierung einen hohen Zeit- und Ressourcenaufwand erfordern, was die erwünschten „schnellen Erfolge“ nicht erwarten lässt (a.a.O., S. 606).

Die Komponente „Lernen und Wachstum“ wird gerne als die **Mitarbeiterperspektive** bezeichnet. Aus ihr werden die Kernkompetenzen und –qualifikationen bestimmt, die die Strategie des Unternehmens zu erfüllen helfen (Kaplan, Norton 2001, S. 66). Die Umsetzung ist zugegebenermaßen schwierig: „[...] fällt [...] meist schwer, die entsprechenden Vorgaben zu formulieren“ (a.a.O., S. 67). Kobi (2000, S. 255) hält die Beschreibung der Perspektive ohnehin für „uneinheitlich“ und die Dimension an sich noch für am schwächsten entwickelt. Mackau, Brüggmann, Luczak (2002) stellen fest, dass „kaum fundierte Rückschlüsse auf Wechselwirkungen, Rückkopplungen oder Lern- und Entwicklungspotenziale im Sinne einer Wandlungsfähigkeit“ möglich seien (a.a.O., S. 320). Wunderer, Jaritz (2002²) führen dazu aus, dass auch Unternehmen mit einem hohen Entwicklungsstand bezüglich der BSC in der Mitarbeiterperspektive oft nicht einmal den Versuch unternehmen, die Potenziale und ihre Ergebnisse zu messen. Als Messgrößen werden **Mitarbeiterzufriedenheit** (über Mitarbeiterumfrage), **Mitarbeiterloyalität** (über Fluktuationsrate) und **Mitarbeiterproduktivität** (mittels Umsatz und Wertschöpfung pro Mitarbeiter) vorgeschlagen (a.a.O., S. 337; vgl. auch Scholz, Stein, Bechtel 2004, S. 126). Generell stellen die Autoren Wunderer und Jaritz fest, dass die Mitarbeiterperspektive, speziell im Bereich der Mitarbeiterführung, durch Kaplan und Norton vernachlässigt wurde (a.a.O., S. 343).

Allerdings dürfe, um mit Dave Ulrich zu sprechen, das Personalwesen auf keinen Fall den Fehler machen, sich nur auf den Mitarbeiteraspekt der Balanced Scorecard zu konzentrieren. Es sollte **für alle Segmente** verantwortlich gemacht werden können, da es nur so seine Kompetenz für Finanz- und Marktziele zeigen kann. Die besten HR

Professionals sind laut Ulrich diejenigen, die sich für organisatorische Prozesse zuständig fühlen, da sämtliche Prozesse aller Bereiche Mitarbeiterhaltung und –einstellung betreffen, wie z.B. Führung, Teamarbeit oder Kommunikation (Ulrich 1996, S. 58f.). Wunderer, Jaritz (2002²) führen dabei folgende Möglichkeiten der personalbezogenen Wertschöpfungsmessung an, wobei sie sich auf die **unternehmensweite** Balanced Scorecard beziehen:

| | Erfolgsfaktoren | Messgrößen |
|---|---|--|
| Finanzielle Perspektive | Ergebnisse | Cash-Flow / Mitarbeiter Gewinn/ Mitarbeiter Umsatz/ Mitarbeiter Wertschöpfung/ Mitarbeiter |
| Kundenperspektive | - | - |
| Innovations- und Lernperspektive | Maßnahmen zur Verbesserung der Innovativität | Aus- und Weiterbildungsinvestitionen <ul style="list-style-type: none"> • pro Mitarbeiter • Anteil an der Lohn-/ Gehaltssumme Anzahl Verbesserungsvorschläge |
| | Mitarbeiterqualifikationen | Leistungs- und Potenzialbeurteilung der Mitarbeiter |
| | Mitarbeiterzufriedenheit | Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte, Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, Fluktuationsraten, Krankenstand |
| Perspektive der internen Geschäftsprozesse | Effizienz und Qualität der Personalmanagementprozesse | Ressourceneinsatz (Input), Prozesskennziffern (Throughput), Zielerreichungsgrad (Output) |
| | Qualität der Führungsprozesse | Beurteilung der Führungskräfte |

Abb. 4-1: BSC für das Personalmanagement (Wunderer, Jaritz 2002², S. 358, Abb. 190)

Aufgrund der angenommenen kausalen Zusammenhänge könnten die angestrebten Ergebnisse durch die **Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter, das Betriebsklima** und **die Qualität der Mitarbeiterführung** gesteuert werden. Als Messgrößen werden deshalb beispielsweise vorgeschlagen (a.a.O., S. 359):

- Qualität des Selektionsprozesses (Fehlerquote über nicht erfolgreiche Einstellungen),
- Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt (Umfragen),
- Qualität der Personalentwicklung (Anteil Mitarbeiter mit Führungspotenzial, Fachpotenzial und Entwicklungspotenzial),
- Qualität des betrieblichen Anreizsystems,
- Betriebsklima (Mitarbeiterumfragen, Austrittsinterviews),

- Qualität der Führungskräfte (360-Grad-Beurteilung),
- Mitarbeiterzufriedenheit (Umfrage, Fehlzeiten),
- Fluktuation,
- Produktivität.

Die Autoren stellen fest, dass vor allem hinsichtlich der Messgrößen zwischen der von ihnen vorgestellten personalprozessbezogenen Wertschöpfungsmessung und der Balanced Scorecard **keine nennenswerten Unterschiede** bestehen. Die Balanced Scorecard betone eine neue Sichtweise; sie führe aber keine neuen Erkenntnisse bezüglich der Evaluierung ein (a.a.O.). Besonderes Problem sei, dass sie sich auf Ergebnisse fokussiere, dadurch sowohl die für das Personalwesen elementaren Größen wie Potenzialerkennung und –bewertung als auch die Zurechnung des Erfolgsbeitrag durch das Personalmanagements vernachlässige (a.a.O., S. 364).

Becker, Huselid, Ulrich (2001) entwickelten als Antwort die „**HR Scorecard**“⁵¹, zu der David Norton selbst im Vorwort meint: „the authors have given us a new generation of tools to measure and to manage the creation of human capital“ (Becker, Huselid, Ulrich 2001, foreword Norton, S. x). Die vier Dimensionen der HR Scorecard sind „HR Deliverables“, „High-Performance Work System“, „HR System Alignment“ und „HR Efficiency“ (a.a.O., S.54 - 56)⁵².

Diese gewählten Dimensionen sind nach Meinung der Autoren Ausdruck des Gleichgewichts zwischen Kostenmanagement, das durch das Element HR Efficiency gesteuert wird, und Wertschöpfung, die durch die übrigen drei Dimensionen erreicht werden soll (a.a.O., S. 56). Durch die Betonung der **Wertschöpfung** und **prozessorientierten**

⁵¹ Die Umsetzung der BSC auf das Personalwesen als eigenen Bereich (nicht nur als Teilnehmer an der Unternehmens-BSC) beschreiben Philipps, Windheim (2003): sie bilden die Balanced Scorecard Personalwesen ab, ohne deswegen die HR Scorecard von Ulrich und Kollegen anzuwenden. Alle vier Perspektiven sind auf die Aktivitäten des Personalbereichs zu übertragen. So ist beispielsweise die Kundenperspektive je nach Personalfunktion auf den Bewerber, auf den Mitarbeiter oder auf das Unternehmen selbst bezogen. Auch beschränkt sich die finanzielle Perspektive nicht nur auf Kenngrößen wie Umsatz pro Mitarbeiter, sondern geht in jede Personalfunktion: z.B. Optimierung von Weiterbildungskosten, Steigerung leistungsbezogener Gehaltsanteile u.ä. (a.a.O., S. 49). Es bieten sich dem interessierten innerbetrieblichen Personalwesen somit drei Umsetzungsvarianten einer HR-orientierten Balanced Scorecard.

⁵² Die Autorin schlägt, teilweise aus den Definitionen des Originaltexts abgeleitet, folgende deutsche Übersetzung dieser Begriffe vor: **HR Deliverables**: strategische Outputgrößen der Personalarbeit, insbesondere Leistungstreiber und Moderatorvariablen, z.B. Mitarbeiterproduktivität (übrigens werden „Deliverables“ von Heidecker 2003, S. 368 mit „notwendige Aufgaben“ übersetzt); **High-Performance Work System**: Förderung von Spitzenleistungen mittels Kompetenz- und Performancesysteme; **HR System Alignment**: strategische Ausrichtung; **HR Efficiency**: effiziente Prozesse.

Sichtweise soll die Schwäche der ursprünglichen Balanced Scorecard kompensiert werden. Die Autoren verwenden für ihre Messgrößen nur in untergeordnetem Maße Mitarbeiterzufriedenheit oder Betriebsklima; sie sind in ihrem Anliegen der Outputbestimmung und Wertschöpfungsmessung durch das Personalwesen ausgesprochen **leistungsorientiert**. Sie fokussieren auf Kompetenzen (vor allem Qualifikationen), Potenziale, Messung von Leistung und Leistungsbereitschaft, aber auch auf Bekanntheitsgrad der Unternehmensstrategie und Verinnerlichung der unternehmerischen Zielsetzungen bei den Mitarbeitern. Vor diesem Hintergrund gehen sie von einer Verknüpfung der Zielsetzungen mit einem Anreizsystem selbstverständlich aus⁵³. Auch Becker, Huselid und Ulrich schlagen eine Fülle an Kennzahlen vor, die die allgegenwärtige Gefahr der zeitaufwändigen Zahlenfriedhöfe auferstehen lassen, aber auch Kennzahlen, die bereits in ihrer Operationalisierung problematisch sein dürften, z.B. „extent to which HR is helping to develop necessary leadership competencies“ (a.a.O., S. 71). Generell wird sich bei der Messung solcher Kennzahlen, wie auch bei anderen Autoren, auf die (interpretationsfähige) Expertenmeinung berufen. Nichtsdestotrotz ist die HR Scorecard ein progressives, wenn auch strukturell sehr aufwändiges Konzept⁵⁴, das in der amerikanischen HR-Tradition die Angst vor der Operationalisierung der visionären Macht der strategischen Einbindung des Personalwesens enttabuisiert. Ihre große Stärke liegt in der Fokussierung auf die Strategieumsetzung, Zielorientierung und Offenlegung konkreter Optimierungspotenziale (Scholz, Stein, Bechtel 2004, S. 131).

Allerdings zeigt sie, wie auch die „Mutternversion“ Balanced Scorecard, trotz ihrer innovativen Seiten weiterhin keine Lösung für die **Kausalitätsproblematik**⁵⁵ und **Interpretationsschwäche** der nicht-finanziellen Leistungsgrößen des Personalsektors. Der größte Schwachpunkt ist die Umsetzung der gemutmaßten Wertschöpfungsprozesse in realistisch abzubildende Kennzahlen in Bereichen, in denen die Mitarbeiterleistung nicht direkt einem messbaren Output zuzuordnen ist, beispielsweise bei einer Führungskraft des strategischen Marketings. Um eine Zielgröße relativ „objektiv“ darstellen

⁵³ vgl. zum vorsichtigen „deutschen“ Herangehen an das Umsetzen der BSC durch Zielvereinbarungen mit eventueller Anreizkomponente auch Kunz (1999, S. 492); Fink, Heineke (2002, S. 159ff.); Wunderer, Jaritz (2002², S. 347f.).

⁵⁴ vgl. hierzu die Praxis-Publikation von Hoeldtke, Waidmann, Waschetzko (2002), die die Umsetzung der Scorecard HR bei „einem dezentralisierten Global Player“ beschreiben (vermutlich ihrem gemeinsamen Arbeitgeber, DaimlerChrysler AG)

⁵⁵ In diesem Zusammenhang wäre es notwendig, der Meinung von Autoren wie Philipps, Windheim (2003) nachzugehen, dass moderne Softwaretools in der Lage wären, „schnell und unkompliziert“ Ursache-Wirkungsketten abzubilden (a.a.O., S. 50).

zu können, müssen unter Umständen zahlreiche Indikatoren herangezogen werden, um durch die verschiedenen Blickwinkel und vielleicht notwendige Gewichtung die Nachteile einer isolierten Kennzahlen-Betrachtung aufwiegen zu können.

4.4. Vertiefung: Die Kosten-Nutzen-Analyse und das Evaluationsziel des Personal-Controllings: Messung des Outputs

Aus dem vorherigen Kapitel wird die Kosten-Nutzen-Analyse übernommen und hier gesondert betrachtet, da sie in der US-amerikanischen Forschung als Sonderform „**Utility Analysis**“ für die Bewertung von personalpolitischen Maßnahmen sehr stark Beachtung gefunden hat. Abschließend wird das Evaluationsziel des Personal-Controllings versucht zu bewerten.

4.4.1 Die Kosten-Nutzen-Analyse

Die traditionelle Kosten-Nutzen-Analyse entstammt dem öffentlich-staatlichen Kontext. Ihr zentraler Gegenstand ist ursprünglich die **Bewertung und Auswahl von Maßnahmen und Projekten** der öffentlichen Hand, in deren Verlauf „Produktionsfaktoren [...] durch Produktionsprozesse in Güter und Dienste transformiert werden“ (Hofmann 1981, S. 12). Aus dem komplexen Folgenspektrum, das bei öffentlichen Projekten sehr umfangreich sein kann, sind lediglich die günstigen und ungünstigen Konsequenzen, ergo Nutzen und Kosten, hinsichtlich der Erreichung der angestrebten Ziele zu betrachten (a.a.O., S. 14). Die „herausragende Stellung“ der Kosten-Nutzen-Analyse unter den Methoden der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung sei nach Kassowitz (1987) dadurch charakterisiert, dass „sämtliche Zielfunktionen in vergleichbaren Größen zusammengefasst und einander gegenübergestellt werden [...]“ (a.a.O., S. 28). Wichtig sei hierbei, dass die Perspektive der Kosten-Nutzen-Betrachtung einheitlich für eine ausgewählte Interessensgruppe festgelegt wird, da sich je nach Blickwinkel die Ergebnisse wesentlich unterscheiden können (Rossi, Freeman, Hoffmann 1988, S. 172f.).

Zunächst werden alle Programmkosten und –wirkungen mittels der Ableitung relevanter Kosten-Nutzen-Kriterien identifiziert. Sowohl die Kosten- als auch die Nutzenseite müssen sowohl aus einem quantitativen wie auch einem qualitativen Blickwinkel untersucht werden, wobei verständlicherweise letzterer das Problem darstellt. Hafner (1988) formuliert jedoch allgemeingültig dazu: „Trotz der überaus kontroversen Diskussion um die Quantifizierungsproblematik von Nutzeneffekten bildet die Ableitung eines detaillier-

ten Kriteriensets der Nutzenbewertung die zentrale Voraussetzung für die umfassende Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Systems“⁵⁶. Die **Kostenkriterien** umfassen einmalige und laufende Kosten, direkte und indirekte Kosten und Opportunitätskosten, also die Kosten des entgangenen Nutzens, da der Programmanwender zwischen Alternativen wählen muss, und wenn es nur die Alternative sein sollte, das Programm oder die Maßnahme nicht einzusetzen. Ein klassisches Beispiel ist der nicht getätigte Umsatz durch einen Vertriebsmitarbeiter wegen Teilnahme an einer Weiterbildung.

Quantitative **Nutzenkriterien** können sowohl Kosteneinsparungen und Nutzen- bzw. Leistungssteigerungen sein (Hafner 1988, S. 104; Kassowitz 1987, S. 52). Die Unterscheidung ist nicht immer trennscharf, wie die Aufzählung bei Hafner (a.a.O., S. 105) zeigt: „Verringerung von Personalkosten“ wird eine Kosteneinsparung genannt; „Gewinnsteigerung“ wird als Nutzensteigerung angeführt. Hier dürfte es sich lediglich um eine Frage des Blickwinkels handeln. Eine echte Kosteneinsparung wäre beispielsweise die nachweislich deutliche Reduzierung von bestimmten bewerteten Arbeitsschritten. Eine echte Nutzensteigerung wäre der erhöhte Bekanntheitsgrad des positiv bewerteten Umwelt-Engagements eines Unternehmens bei seinen ökologie-bewußten, zahlungskräftigen Kunden. Allerdings ist nicht zu verleugnen, dass die Nutzensteigerung in einem Unternehmen der Marktwirtschaft immer in Richtung der Steigerung des „Hauptnutzens“, des Gesamtergebnisses, kanalisiert und deshalb auch immer in diesem Sinne interpretiert wird. Nutzenkriterien haben die Funktion sinnvoller Zwischenschritte.

Von den quantitativen Nutzenkriterien sind die qualitativen zu unterscheiden: Hafner (1988) nennt erhöhte Flexibilität als ein Beispiel für einen positiven qualitativen Nutzeneffekt; negative qualitative Nutzeneffekte sind mit intangiblen Kosten gleichzusetzen und wären beispielsweise Kommunikationsprobleme. Der augenscheinlich paradoxe Begriff des „negativen Nutzens“ wird durch Hafner dergestalt erläutert, dass negative qualitative Nutzenaspekte nicht durch Kostenkriterien zu erfassen wären (a.a.O., S. 107). Die qualitativen Nutzenkriterien bedürfen einer sehr exakten Operationalisierung und können dabei in bestimmten Fällen in quantitative Nutzenkriterien übergehen, wo-

⁵⁶ (a.a.O., S. 102); vgl. hierzu auch Kassowitz (1987, S. 8); für die US-amerikanische Forschung Becker, Huselid, Ulrich (2001, S. 84f.).

bei sicherlich die Gefahr der Multiplizierung der Einzel-Kriterien und der hohe Aufwand der Abarbeitung drohen.

So genannte eindimensionale Kosten-Nutzen-Analysen sind der traditionellen Investitionsrechnung zuzuordnen und haben vor allem die US-Personalforschung stark geprägt, die mit ihrer utility analysis auf eine Output-Grösse fokussiert (vgl. Kapitel 4.4.2.). Allerdings tritt für Personalprogramme oder Instrumente der Personalführung das Problem der Mehrdimensionalität auf, d.h. das Problem der gleichzeitigen Beachtung mehrerer Ziele, vor allem die Berücksichtigung der nicht direkt zurechenbaren Nutzeneffekte (vgl. hierzu Hafner 1988, S. 126).

Becker, Huselid, Ulrich (2001), die die „**cost-benefit analyses for HR interventions**“ im Rahmen ihres Mess-Systems für die HR Scorecard aufgreifen, unterscheiden sie in operativer und strategischer Hinsicht: operative Kosten-Nutzen-Analysen sind darauf ausgerichtet, Kosten zu senken, strategische Analysen hingegen unterstützen bei der Umsetzung der Unternehmensziele, indem die Zielsetzungen hinterfragt werden (a.a.O., S. 80). Um sich als Untersuchungsobjekt für eine cost-benefit analysis zu eignen, muss eine Personalmaßnahme strategisch und finanziell bedeutsam sein, eine umfassende Wirkung haben und mit einem „business element“ derart verbunden sein, dass die Auswirkung auf den Output sehr variieren kann und allein schon deshalb eine Analyse ratsam ist (a.a.O., S. 81f.). Die Autoren scheuen sich im Gegensatz zu ihren europäischen Kollegen nicht, als angestrebtes Ergebnis einer cost-benefit analysis einen ROI (Return on Investment) zu erwarten, d.h. sie sprechen von einer Rendite für Personalmaßnahmen und lassen es bei dem üblichen Ziel, nämlich lediglich zu erfahren, ob der Nutzen die Kosten übersteigt, nicht bewenden (a.a.O., S. 83). Allerdings geben auch sie zu, dass die Schätzung des Nutzens die Achillesferse ist und bleibt. Sie bedienen sich des „financial impact of employee performance“ und den diesbezüglich erstaunlich großen Unterschied zwischen Hochleistungs- und Durchschnittsleistungs-Mitarbeiter (a.a.O., S 87). Statistisch ausgedrückt, unterscheidet die beiden die so genannte **Standardabweichung** (standard deviation), die als Parameter für die Outputberechnung bei Nutzenanalysen eingesetzt wird: es handelt sich um ein Streuungsmaß, das die Abweichung vom Durchschnittswert der beruflichen Leistung darstellt. Gruppen von Mitarbeitern, deren individuelle Leistungen sich stark unterscheiden, fallen somit durch eine hohe Standardabweichung auf. Da eine starke Ausprägung dieser Variable den Output wesentlich bestimmt, kann ein Personalprogramm rein rechnerisch nur für

eine Gruppe mit hoher Standardabweichung stark nutzensteigernd ausfallen. Dies würde bedeuten, dass bei einer sehr gleichförmigen Gruppe, beispielsweise einer Gruppe von durchweg sehr reaktionsschnellen Discounter-Kassierern, ein Personalprogramm sich rechnerisch als weniger wirksam herausstellt als bei einer heterogenen Gruppe.

4.4.2. Die Utility Analysis als Rechenmodell für Nutzenzuwachs

Vor allem Gerpott und Schuler greifen unter „Nutzenanalyse“ die US-amerikanische Version „**Utility Analysis**“ auf, die den Anspruch erhebt, die ökonomischen Erfolgswirkungen einer leistungsbeeinflussenden Personalmaßnahme zu bestimmen (Gerpott 1989, S. 889, S.898f.; Funke, Schuler, Moser 1995, S. 140). Mit „utility“ ist weniger der Nutzen im herkömmlichen Sinne als die „Brauchbarkeit“ einer Personalmaßnahme gemeint. Dieser Ansatz, der in der vierziger Jahren durch Brogden hauptsächlich zur Verfahrensbewertung hinsichtlich der Personalauswahl entwickelt wurde, wurde in den sechziger Jahren durch Cronbach und Gleser erweitert und vor mehr als 20 Jahren durch Schmidt, Boudreau und Cascio wieder aufgegriffen⁵⁷. Er hat ein starkes Interesse erfahren, da er dem größten Schwachpunkt der Personalwirtschaft, nämlich dem Vorwurf, schwammige Ergebnisse zu liefern, mit der Idee der monetären Output-Bewertung massiv entgegentritt und damit aktuellen Diskussionen begegnet (vgl. Kapitel 2.3.). Zentrale Voraussetzung ist die Quantifizierung der beruflichen Leistung, die man mit psychometrischen Meßmethoden der Eignungsdiagnostik und Leistungsbeurteilung darzustellen versucht (Funke, Schuler, Moser 1995, S. 140). Nutzen und Kosten sind die „Gesamtheit der im Zusammenhang mit der diagnostischen Informationserhebung und der Personalentscheidung auftretenden positiven und negativen Konsequenzen“ (Funke, Barthel, 1995², S. 821). Der Unterschied zur herkömmlichen Kosten-Nutzen-Analyse liegt in der speziell ausgerichteten Fokussierung auf die mathematische, vergleichende Berechnung der Leistung von Mitarbeitern.

Mit Hilfe des Ansatzes Brogdens soll durch einen errechneten „**Nettoerfolgszuwachs**“ gezeigt werden können, ob ein bestimmtes Personalauswahlverfahren sich eines alternativen Verfahrens als überlegen erweist. Es handelt sich um die (für Praktiker?) „verblüffend einfache“ (Gerpott 1989, S. 891) Ausgestaltung eines linearen Regressions-

⁵⁷ vgl. dazu die entschiedene Befürwortung der Idee Brogdens mit ihrer Erweiterung durch spätere Wissenschaftler (das „B-C-G-Modell“) bei Gerpott (1989, S. 891ff.); vgl. auch Funke, Schuler, Moser (1995, S. 146ff.); Höft (2001, S. 641ff.)

modells, das ausgehend von der Validitäts-Beziehung r_{xy} zwischen dem Prädiktor x (Leistung im Auswahlverfahren) und dem Kriterium y (Arbeitsleistung nach der Einstellung) sich als Grundmodell folgendermaßen umformulieren lässt (Abb. 4-2).

$$\Delta U = N_A \cdot T \cdot r_{xy} \cdot \bar{z}_x \cdot SD_y - C \cdot N_B$$

| | |
|---------------|---|
| ΔU : | monetarisierte Nettonutzen für ein bestimmtes Auswahlprogramm bei einjähriger Anwendung |
| N_A : | Zahl der Angenommenen |
| T : | durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren |
| r_{xy} : | Korrelation zwischen Auswahlprogramm (Prädiktor) und Berufsleistung |
| \bar{z}_x : | mittlerer z-standardisierter Prädiktorwert der Angenommenen |
| SD_y : | Standardabweichung der in Geldeinheiten ausgedrückten Berufsleistung |
| C : | Kosten der diagnostischen Information pro Bewerber |
| N_B : | Zahl der Bewerber |

Abb. 4-2: Berechnung des Nettoerfolgszuwachses bei Personalauswahlverfahren (a.a.O., S. 892; Funke, Schuler, Moser 1995, S. 147)

Diese auf Einjährigkeit ausgelegte Gleichung wurde im Laufe der Zeit durch betriebswirtschaftliche, praxisnahe Variablen des Kapitalwertmodells der dynamischen Investitionsrechnung (wie beispielsweise Berücksichtigung mehrerer Anwendungsperioden, variable Kosten für Mehrleistung oder Berücksichtigung von Steuern) durch Boudreau erweitert (Boudreau 1991, S. 688ff.; vgl. Kurzdarstellung bei Funke, Schuler, Moser 1995, S. 147f.).

Schmidt (vgl. Schmidt, Hunter, McKenzie, Muldrow 1979), damals Personalwirtschaftler der US-Regierung, nahm sich des **problematischsten Aspektes** der Nutzenanalyse an: er schlug vor, die Schätzung des monetären Werts des Kriteriums „Mitarbeiterleistung nach der Einstellung“ auf einer bestimmten Position so vorzunehmen, dass der Preis angenommen werden sollte, der für eine outgesourcte vergleichbare Leistung zu zahlen wäre.⁵⁸ Die Leistung sollte – mittels der „Einteilungshilfe“ des Streuungsmaßes Standardabweichung - durch eine ausreichend hohe Anzahl an Vorgesetzten geschätzt werden, wobei dieser Personenkreis sich sowohl einen durchschnittlichen (entspricht dem 50. Perzentil), einen überdurchschnittlichen (85. Perzentil) und einen unterdurch-

⁵⁸ Obwohl die Festsetzung eines Marktpreises für eine Mitarbeiterleistung nicht unproblematisch ist, da im Marktpreis auch andere Einflüsse zum Ausdruck kommen (Gerpott 1989, S. 900).

schnittlichen Mitarbeiter (15. Perzentil) vorzustellen hat (a.a.O.). Das Erhöhen der Leistung durch eine Standardabweichung sollte eine signifikante Auswirkung auf den Nettoerfolgszuwachs zeigen. Für Personalprogramme, die nicht Personalauswahl betreffen, sind die Alternativen mitunter einfach: „Programm durchführen“ oder „Programm nicht durchführen“ (Boudreau 1991, S. 687). Hier werden einbezogene Mitarbeitergruppen mit Kontrollgruppen, für die das Programm nicht gilt, verglichen. Boudreau greift Studien von Schmidt und Landy auf, die die utility analysis auf Trainings- und Beurteilungssysteme angewendet haben und nennt den Ansatz „employee stock utility model“ (Boudreau 1991, S. 685) – im Gegensatz zum „employee flow“ der Personalbeschaffung. Hier entfallen Prädiktorenwerte und Validitätskoeffizienten der Auswahlprogramme, da innerhalb der „treated and untreated groups“ (a.a.O.) lediglich betrachtet wird, inwieweit Unterschiede in der durchschnittlichen Arbeitsleistung auftreten.

Schmidts Vorgehensweise wird als „Globales Schätzverfahren“ bezeichnet. Die Abstraktheit der geforderten Prozentrang-Bezugsbasis ist neben der subjektiven Unsicherheit der Schätzer und der möglicherweise wechselnden Bewertungsbasis nach Schuler, Funke, Moser, Donat (1995, S. 186) das größte Problem. Ein weiterer Ansatz wäre die Verwendung von Daten aus der Kostenrechnung, wobei allerdings das individuelle Zuordnen beispielsweise des Deckungsbeitrages auf jeden Mitarbeiter praktisch nicht realisierbar ist (Funke, Schuler, Moser 1995, S. 154).

Als ein weiteres, synthetisierendes, über die Arbeitsaufgaben definiertes Verfahren entwickelten Cascio und Ramos etwas später, Mitte der achtziger Jahre, den erstmalig bei dem amerikanischen Telekommunikations-Unternehmen AT&T angewandten **„CREPID“-Ansatz**, ein ex-post Bewertungskonzept für individuelle Arbeitsleistungen, das die Schätzproblematik der Standardabweichung mittels der Ersatzgröße „Jahresentgelt“ angehen sollte. Das Vorgehen nach dem CREPID-Ansatz (vgl. Cascio, Ramos 1986, S. 21f.) erfordert eine Arbeitsanalysephase, eine Gewichtungphase und eine personenbezogene Beurteilungsphase und kann in einem „unvertretbar“ hohen Aufwand enden (Gerpott 1989, S. 902f.). Die Vorteile liegen in einer höheren Genauigkeit der Standardabweichung, nicht zuletzt, weil nicht der Gesamtoutput wie bei dem Schmidt’schen Modell geschätzt wird, sondern lediglich die Outputmehrung, die durch die Mitarbeiter erreicht wird. Außerdem bedient CREPID sich bewährter Methoden der Organisationspsychologie; wenn darüber hinaus auf bereits existierende interne Daten

zurückgegriffen werden könne, werde laut Funke, Schuler, Moser (1995, S. 156) diese Methode weiter an Bedeutung gewinnen.

Die bereits angedeutete Ausweitung der utility analysis auf andere Personalthemen, die sich für die vorliegende Arbeit als relevant erweist, liefern Landy, Farr, Jacobs (1982) für **Leistungsbeurteilung und -feedback**. Sie ändern die ursprüngliche Formel Schmidts et. al. nur geringfügig ab. Sie ersetzen die Validitätskoeffizienten für die verglichenen Personalauswahlverfahren mit der Variable „Unterschied zwischen der Durchschnittsleistung der feedback-erhaltenden Gruppe und der Durchschnittsleistung der Kontrollgruppe“ (siehe Abb. 4-3).

| | |
|---------------------------------------|---|
| $\Delta U = Nd_f SD_y - N(C_1 - C_2)$ | |
| ΔU : | Nutzenzuwachs durch das neue Beurteilungs- und Feedbackverfahren in Geldeinheiten |
| N : | Anzahl der Personen, die in das Beurteilungs- und Feedbackverfahren eingebunden sind |
| d_f : | Unterschied zwischen der Durchschnittsleistung der feedback-erhaltenden Gruppe und der Durchschnittsleistung der Kontrollgruppe |
| SD_y : | Standardabweichung |
| C_1 : | Kosten des neuen Beurteilungsverfahrens (C_2 sind der Einfachheit halber gleich Null, da es ein bisheriges Beurteilungsverfahren nicht gibt) |

Abb. 4-3: Berechnung des Nettoerfolgszuwachses bei Beurteilungsverfahren (a.a.O., S. 27)

Eine wesentliche Größe ist somit auch für diese Berechnungsformel die Standardabweichung. Die Autoren gehen ebenfalls von der prinzipiell vorhandenen Möglichkeit aus, die Arbeitsleistung quantitativ darstellen zu können und erwarten von der Personalforschung, durch ausgedehnte Forschung hinsichtlich Jobfamilien eine „griffbereite“ Palette von verwendbaren Standardabweichungen zur Verfügung gestellt zu bekommen (a.a.O., S. 34). Wenn davon ausgegangen werden muss, dass für diese Formel die Standardabweichung bzw. die durchschnittliche Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten entweder durch die Schätzung eines externen Marktpreises oder das umgerechnete Jahreseinkommen bestimmt wird, fehlt das Bindeglied zwischen dem errechneten Nutzenzuwachs ΔU und dem tatsächlichen positiven oder negativen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Die Vorstellung, dass eine unmittelbar mit dem Einkommen des Mitarbeiters gekoppelte, errechnete Größe bereits den echten Nutzen für das

Unternehmen repräsentieren könnte, hat zu viele Lücken. Allerdings möchte die utility analysis dies möglicherweise auch gar nicht leisten; sie hat den Anspruch, als Investitionsrechnung für qualitative Programme so weit wie möglich quantifiziert praktikabel zu sein.

Funke, Schuler, Moser (1995, S. 140) vertreten die Ansicht, die Nutzenanalyse habe sich in der Organisationspsychologie aufgrund verschiedener Vorteile⁵⁹ weitgehend etabliert. Dennoch werde sie in der Praxis wegen o.g. praktischer Durchführungsprobleme nur spärlich angewendet (vgl. Funke, Barthel, 1995², S. 826). Sicher ist, dass sie weitläufige wissenschaftliche Diskussion erfahren hat, woran sich übrigens der deutschsprachige Raum nur wenig beteiligt habe, wie Gerpott (1995, S. 20) kritisiert. Boudreau (1991) stellt fest, dass zweifelsohne **das wichtigste Forschungsanliegen** sei herauszufinden, ob unterschiedliche Methoden, die Standardabweichung zu messen, auch zu unterschiedlichen Ergebnissen der Standardabweichung selbst führen (a.a.O., S. 650). Da dies noch nicht geklärt sei und die jeweils eingesetzten Methoden zu stark schwankenden Ergebnissen im Gesamtergebnis führen können, sei die Schlussfolgerung „not encouraging“ (a.a.O., S. 660): Die Wissenschaft habe hier offensichtlich versagt, der Praxis ein ausreichend funktionierendes und akzeptiertes Instrument an die Hand zu geben⁶⁰. Es bestehen Anregungen, dass die ökonomisch ausgerichtete Nutzenanalyse zusätzliche Wirkungen eines Personalprogramms aufnehmen könnte, indem die Nutzenskalierung weiterer Erfolgswirkungen vorgenommen wird, z.B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima etc. (Funke, Schuler, Moser 1995, S. 168), womit sich der Kreis schließt und wieder an die klassische Kosten-Nutzen-Analyse mit ihren diversen Nutzenkategorien angeknüpft werden kann.

⁵⁹ Funke, Schuler, Moser (1995, S. 142) nennen: Evaluationsfunktion mittels Bewertung und Kontrolle, Zwang zur Transparenz von Bedingungen und Eingangsgrößen, Lieferung konkreter Ergebnisse zum Nutzen alternativer Personalprogramme, Bestimmbarkeit der Wirkung der Optimierung bestimmter Parameter, Demonstrations- und Legitimationsfunktion, Kommunikationsfunktion.

⁶⁰ Anfang der neunziger Jahre fand eine Diskussion zwischen mehreren Wissenschaftlern statt, die man mit dem Titel einer in diesem Rahmen veröffentlichten Publikation umschreiben könnte: „Has the Problem of Judgment in Utility Analysis Been Solved?“, oder anders ausgedrückt, inwieweit man den Einsatz von Expertenmeinungen zur Schätzung der Standardabweichung umgehen könnte (Judiesch, Schmidt, Hunter 1993, S. 903). Auf der einen Seite Schmidt und Kollegen, auf der anderen Seite Raju, Burke und Normand, wurden die verschiedenen Ansätze hinsichtlich „... an advance toward more objective and accurate estimates of the utility of human resource programs“ (a.a.O.) diskutiert (vgl. hierzu die Beiträge von Raju, Burke, Normand 1990; Judiesch, Schmidt, Mount 1992; Judiesch, Schmidt, Hunter 1993; Raju, Burke, Normand, Lezotte 1993). Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Diskussion sicherlich anregend sein mag, was das Verständnis für dieses von Subjektivität geprägten Element und die Bemühungen, es so exakt wie nur möglich darzustellen, angeht, aber auf subjektive Verfahren aufgrund der Natur der Sache eben nicht verzichtet werden kann.

4.4.3. Der Begriff „Evaluation“: lediglich Messung des Outputs?

Günther (2001) führt aus, wie interpretationsfähig der Begriff „Evaluation“ sein kann: Es sei eine „Vielzahl beschreibender, oft fachspezifischer Begriffserläuterungen feststellbar“ (a.a.O., S. 33). Folge man hingegen einer systemimmanenten Logik, gelten für eine Evaluation gewisse Regeln: Aufstellung von **Kriterien**, Etablierung von **Standards**, Feststellung von Ausprägungen und **Vergleichen**, Synthese eines **Urteils** (a.a.O., S. 34). Ähnliches formuliert Wottawa (1996, S. 555ff.; vgl. auch Thierau-Brunner, Stangel-Meseke, Wottawa 1999, S. 261): Evaluationen zeichnen aus:

- Vergleichsmöglichkeit: entweder mit einer anderen Versuchsgruppe/ Kontrollgruppe, mit einem von außen gesetzten Standard oder mit den Erwartungen einer Interessensgruppe, Bewertung von Handlungsalternativen als Entscheidungshilfe,
- ziel- und zweckorientierte Nutzenmessung und Nutzenbewertung (Feststellung objektiver Sachverhalte und Zuordnung von subjektiv bewerteten Größen zu den Ausprägungen der Variablen) zum Zweck der Handlungsoptimierung,
- adäquate, systematische Anwendung wissenschaftlicher Techniken und Methoden.

Evaluation bedeutet ergo Bewertung und ist unmittelbar mit **Messung** verbunden (vgl. auch Wunderer, Jaritz 2002², S. 21). Die Evaluationsforschung stellt Meßmethoden aus der Sozialwissenschaft bereit, um „Interventionsmaßnahmen erfolgskritisch zu begleiten, zu bewerten und zu optimieren“ (Remdisch, Utsch 2004, S. 19). Auch wenn Evaluation gerne mit der abschließenden Phase einer Bewertung gleich gesetzt wird, wird in der Literatur durchaus Wert darauf gelegt, Evaluation als kontinuierlichen Prozess zu sehen, der bereits mit der Prüfung der Ausgangssituation beginnt und als integriertes Modell steuernd eingreift. Aus dieser Sichtweise bestünde guter Anlass, Evaluation begrifflich mit dem Konzept des Personal-Controllings deckungsgleich darzustellen (vgl. hierzu Thierau-Brunner, Stangel-Meseke, Wottawa 1999, S. 261).

Für Berthel⁶¹ ist Evaluation die Kontrolle des Maßnahmenerfolges und hat drei Funktionen: **Legitimationsfunktion** (trägt die Maßnahme zum Erreichen der Unternehmenszielsetzung bei?), **Entwicklungsfunktion** (über festgestellte Abweichungen können zukünftige Programme neu definiert werden) und **Aktionsfunktion** (als unmittelbare Steuerung der laufenden Maßnahmen) (Berthel 1995, S. 333). Remdisch, Utsch (2004)

⁶¹ Berthel (1995) bezieht sich hauptsächlich auf die Personalentwicklung.

schlagen folgende Schritte der Evaluation vor: „Ausgangsevaluation“, „Prozessevaluation“, „Ergebnisevaluation“ (a.a.O., S. 20; vgl. auch Berthel 1995, S. 334, und Shrock, Geis 2001, S.246f.) Diese Funktionen decken sich weitgehend mit der Definition des Personal-Controllings (vgl. Kapitel 4.2.2.), das von Wunderer, Jaritz (2002², S. 14) als „Evaluationsdenken und –rechnen“ bezeichnet wird. Die Autoren bezeichnen die Evaluation als **integralen Bestandteil des Personal-Controllings**, da sie das Instrumentarium der Messung darstellt, unabhängig, in welcher Phase des Controllings man sich befinde: Analyse, Planung, Steuerung oder Kontrolle (a.a.O., S. 15). Nach Metz (1995) ist Evaluation eine Denk- und Verhaltensweise, in deren Konsequenz „alle **Aktivitäten, Prozesse, Strukturen und Systeme in der Personalwirtschaft** einer näheren Betrachtung, Kontrolle, Hinterfragung, Untersuchung, Analyse, Beurteilung oder Wertschätzung unterzogen werden“ (a.a.O., S. 63). Die Aufgabe des Personalwesens beschränke sich nicht nur auf die Durchführung von Evaluationen, sondern ist aufgrund der Wichtigkeit auch auf Suche und Entwicklung **neuer Evaluationsmethoden** auszuweiten (a.a.O., S. 66).

Betrachtet man jedoch einzelne Maßnahmen, die evaluiert werden sollen, wird trotz der Betonung der integrierten Sichtweise deutlich, dass der finale Kontrollaspekt primäre Beachtung findet. Auch Metz (1995) stellt fest, dass das Untersuchen der „Folgen und Wirkungen von personalwirtschaftlichen Tatbeständen in den Vordergrund“ rücke (a.a.O.). Auf der anderen Seite sei Evaluation trotz ihrer essenziellen Funktion die „am meisten gefürchtete Aktivität“ und vielleicht auch deshalb in der Personalwirtschaft nur mangelhaft eingesetzt (Shrock, Geis 2001, S. 233). Die Überprüfung auf Sinn und Wirtschaftlichkeit, die in anderen Unternehmensbereichen zur Selbstverständlichkeit gehört (man denke an die Anschaffung einer Fertigungslinie), führe im Personalwesen zu Verwirrung und der Verwendung unzulänglicher, vereinfachter Verfahren (a.a.O., S. 234; Thierau-Brunner, Stangel-Meseke, Wottawa, 1999, S. 262).

Eine aussagekräftige Evaluation hängt wesentlich von der Konzeption der Personalmaßnahme ab. Laut Berthel sind die Ansprüche aus der klassischen Sozialforschung (exakter Nachweis der Wirksamkeit mit reliablen und validen Messinstrumenten) in der

Personalpraxis nicht haltbar (Berthel 1995, S. 333). Vielmehr müsse anhand der Elemente⁶²:

- Umfang des Programms,
- Anzahl der Beteiligten,
- Dauer,
- Klarheit und Spezifität des Programm-Input,
- Komplexität und zeitlicher Horizont der Ziele

zunächst die Personalmaßnahme dargestellt werden (a.a.O.). Der zentralen Kontrolldefinition „Soll/Ist-Messung“ muss durch adäquate Messmöglichkeiten anhand operationalisierter Zielgrößen gefolgt werden (a.a.O., S. 335). Weiterhin sollte feststehen, welche Alternativen hinsichtlich der Zielerreichung bestehen und auf welche Weise die Kosten mit dem Nutzen zu verrechnen wären (Thierau-Brunner, Stangel-Meseke, Wottawa 1999, S. 262). Dies klingt selbstverständlich, beinhaltet aber eine Fülle von Informationen, die nicht unbedingt immer vorliegen müssen. Dem Postulat der „klaren Zielsetzung“ dürfte bei Personalprojekten nicht immer entsprochen werden.

Auch wenn die Zielsetzung, von Anfang an evaluierend eine Personalmaßnahme mit ihren Bedingungen zu begleiten, das Optimum bedeuten mag, wird auch der Fall zu treffen, dass eine Maßnahme ex post bewertet werden muss, die nicht von Beginn an als Regelkreis gesteuert wurde⁶³. Die Parameter, die bei einer begleitenden Evaluation zur Steuerung dienten, dienen dann zur Auflistung der Rahmenbedingungen, die in die Zielwirkungen einfließen und könnten beispielsweise Effizienzberechnungen unterliegen. Hier besteht allerdings sicher die Gefahr, dass der Controller, der die Evaluation durchführt, auf Widerstand stoßen wird.

Wottawa (1996) führt aus, dass die Singularität (ergo Nicht-Wiederholbarkeit) vieler Evaluationsprojekte und die Abschwächung der hohen Ansprüche des an sich exakten Untersuchungsdesigns durch die vorgefundene Realität zu Grenzen der gewünschten

⁶² ursprünglich für Personalentwicklungs-Evaluation gedacht, aber auf andere Personalmaßnahmen generell übertragbar.

⁶³ obwohl man, wenn man den optimistischen deutschen Praxis-Publikationen glauben mag, davon ausgehen muss, dass, wenn evaluiert wird, dann bevorzugt als Regelkreislauf des state-of-the-art, und nicht als End-Abrechnung (vgl. Kapitel 5.3.1.2.) Was daran Wunschdenken ist, sei dahingestellt. Es besteht jedoch die paradoxe Situation, dass die kybernetisch eingesetzte Evaluation, obwohl sie die sublimierte Stufe des Maßnahmen-Evaluierung darstellen sollte, offensichtlich als erste Stufe zumindest theoretisierend in Angriff genommen wird.

Methodik führen (a.a.O., S. 552). Dennoch seien retrospektive Evaluationsstudien insofern leichter durchzuführen, da sie im Vergleich zu prospektiven Evaluationen eine weitgehend abgeschlossene Maßnahme vorfinden, deren Informationsstruktur verwendet werden kann.

Auffallend ist, dass die **Ambivalenz „Steuerung“ und „Kontrolle“** in der Ableitung des Personal-Controllings besonders durchschlägt. Da der Aspekt der Kontrolle in Form von echten ex-post Evaluationen Unbehagen bereitet, konzentriert man sich in der Lehre ausgiebig auf die Aufgabe der Steuerung, wobei man wie von selbst wieder in die gewünschte und geforderte Richtung „Strategie“ gerückt wird. Dies hat zwei Vorteile: Zunächst lenkt man von dem „kleinkarierten Erbsenzählen“ ab, womit die Evaluation einer personalpolitischen Maßnahme gemeint sein kann und was bis zum genauen Cent ohnehin nicht geht, und führt darüber hinaus das Augenmerk auf die Ziele und auf die Strategie: Man kann sich damit als strategisch denkende und handelnde Einheit profilieren, beweist, dass man mit diesen Begriffen jonglieren kann, und man kann sich bei Turbulenzen sogar in die Nische des im Wertegewand langfristig agierenden Experten zurückziehen.

Brinkmann (1991, S. 111) stellt das Personal-Controlling als ein „Führungskonzept“ auf eine Stufe des Chancenmanagement, da sie als Ausdruck einer neuen Führungskompetenz die Steuerung der wichtigsten Ressource des Unternehmens, die Mitarbeiter, verantwortet. Somit scheint alles Personal-Controlling zu sein; wenn man den Begriff „Controlling“ umfassend interpretiert und es die Aufgabe eines Unternehmens nun mal ist, seine auf den Markt ausgerichteten Tätigkeiten zu steuern – und das geht nicht ohne Personal – , ist das eine durchaus schlüssige, wenn auch provokative Behauptung (vgl. auch Wimmer, Neuberger 1998, S. 485).

5. Zusammenhänge zwischen Personalarbeit und Unternehmensergebnis

In diesem Kapitel werden hauptsächlich Untersuchungen herangezogen, die zwischen spezifischen personalwirtschaftlichen Maßnahmen oder Bündelungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen und der gemessenen Mitarbeiter- oder auch Unternehmensleistung Verbindungen festgestellt haben und dabei eine gewisse Kausalität unterstellen, auch wenn sie sie nicht beweisen können. Eine Verbindung zu Erfolgskenngrößen der Unternehmensleistung wird angenommen

- einerseits durch Maßnahmen hinsichtlich **Mitarbeiterereinbindung, Arbeitsplatzgestaltung, Teamarbeit, Weiterbildung und leistungsabhängiger Bezahlung**, und
- andererseits hinsichtlich der **gemessenen Personalarbeits-Qualität** bzw. professionellen Niveaus (vgl. Delaney, Huselid 1996 und die dort angegebene Literatur; siehe auch Fitz-enz 2003, S. 43).

Delaney und Huselid (1996) betonen jedoch, dass weiterhin erheblicher Forschungsbedarf über das „wie“ besteht: Auf welche Weise beeinflussen diese Maßnahmen das Unternehmensergebnis, warum wirken manche Maßnahmen stärker als andere und wie können Ergänzungen und Synergien genutzt werden (a.a.O., S. 949f.)? Sie weisen darauf, dass Personalmaßnahmen wie folgt Einfluss nehmen können:

- sie zielen auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter,
- sie zielen auf die Motivation der Mitarbeiter,
- sie zielen auf die Gestaltung des Arbeitsinhaltes (a.a.O., S. 951).

Man könnte diese Absichten schlagwortartig mit der einfach klingenden Prozessfolge: **„befähigen, motivieren, orientieren“** umschreiben und träfe damit das Wunschbild vieler Unternehmensführungen. Unabdingbare Voraussetzung ist allerdings - neben einer klaren, deutlich kommunizierten Zielsetzung - eine Personalmaßnahme, die hinsichtlich der Mitarbeiter-Zielgruppe und finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen exakt definiert ist bzw. deren diesbezüglich als geeignet angesehene Personalinstrumente. Nachdem es sich lediglich um eine Voraussetzung handelt, ist demnach nicht sicher gestellt, welche Wirkungen damit erzielt werden.

5.1. Personalpolitische und -wirtschaftliche Maßnahmen als Versuch der Strukturierung der Personalarbeit

Ausgangspunkt sei die Feststellung Neubergers (1997):

„Damit es sie (die Personalabteilung und die Vorteile) geben kann, muss jedoch die Personalarbeit zunächst geeignet zugerichtet oder definiert werden: eine ‚interaktionale‘ Funktion muss zusätzlich ‚strukturiert‘ werden“.

(a.a.O., S. 153)

Damit ist vor allem die **Zuweisung von spezifischen Aufgaben und von Ressourcen** gemeint, was auch mittelfristig das Ausbilden eines Expertentums ermöglicht. Vorgesetzte, die als Koordinationspersonal mit formalisierter Macht fungieren, komplettieren die Rahmensituation. Das Personalwesen tritt mit Aktivitäten in Aktion, anhand derer etwas bewirkt werden soll: Personalprogramme sind nach Gerpott (1995, S. 19): „raumzeitlich abgrenzbare und **durch den Personalbereich gesteuerte Aktivitätenbündel**, die die Verfügbarkeit von Personal und dessen **Arbeitsleistungen** beeinflussen sollen.“ Sie sind ergo das Bindeglied zwischen der alltäglichen Personalführung und der Personalstrategie.

Über die inhaltliche Aufgliederung der Aufgaben des Personalwesens liegen viele Ausführungen vor. Für die herkömmlichen Funktionen seien beispielhaft Olfert, Steinbuch (2001⁹, S. 25 - 29) zitiert:

Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalführung, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalfreistellung, Personalverwaltung, weiterhin Personalpolitik, Personalorganisation, Personalcontrolling.

Diese unterschiedlichen, teilweise sich überschneidenden, sich (je nach Interpretation oder Interessenslage) gegenseitig über- oder untergeordneten Funktionen verdeutlichen die Absicht, dem Komplex der undurchsichtigen Personalarbeit mit rigoroser Aufgliederung beizukommen. Die US-Amerikaner Ulrich und Kollegen formulieren die Aufgaben des Personalbereichs griffiger: **staffing, development, appraisal, rewards, organization design, and communication** (Ulrich, Brockbank, Yeung, Lake 1995, S. 476). Es fällt auf, dass „Verwaltung“ als Begriff überhaupt nicht auftaucht, der Begriff „staffing“ sehr weit gefasst sein muss, dem Vergütungs-Gesichtspunkt sehr viel Gewicht eingeräumt wird und ansonsten organisationspolitische Aufgaben im Vordergrund

stehen⁶⁴. Wunderer, Dick (2000) benennen - ausgehend von einem Umfrageergebnis - von den bisherigen, klassischen Personalfunktionen fünf Funktionen für zukünftig bedeutsam: **Personalentwicklung, Personalauswahl und -gewinnung, Entgeltgestaltung, Personalbeurteilung** und (vor dem deutschen/ schweizerischen Hintergrund sinkender Beschäftigungssicherheit) **Personalabbau** (a.a.O., S. 111). Die Tendenz geht somit in die bereits erwähnte Richtung von Ulrich und Kollegen, klammert jedoch die politische Funktion der Gestaltung von unternehmensinternen Abläufen und des Ausfüllens der Rolle des „kommunikativen Bindeglieds“ zwischen Unternehmen und Mitarbeiter aus. Trotz dieser internationalen Unterschiede kann dennoch konstatiert werden, dass der Personalbereich sich selbst über die erklärten Funktionen die Möglichkeit gibt, sich ein Instrumentarium zu schaffen, um die jeweiligen Erwartungen zu erfüllen. Dieses Instrumentarium ist ein Werkzeugkasten mit verschiedenen Fächern. Sein Inhalt sind die Personalmaßnahmen.

Sicherlich war es bis vor kurzem einfacher, Personalmaßnahmen einer dieser P-Funktionen zuzuordnen. Dies ist mittlerweile fast nicht mehr denkbar: viele Intentionen von personalwirtschaftlichen Interventionen gehen in **strategische Richtungen**, womit auf alle Fälle zumindest die Grenzen des Bereiches Personal- und Organisationsentwicklung zwangsläufig ausfransen.

Personalmanager sehen sich dadurch mit der Problematik konfrontiert, dass sie die Wirkungen noch schlechter abschätzen können als bisher, Befindlichkeiten anderer Bereiche und derer Maßnahmen treffen und die Komplexität der eigenen Programme ein sehr hohes Know How und innerbetriebliche Akzeptanz von den Personalwesen-Mitarbeitern verlangt, die womöglich nicht immer gegeben sind. Es scheint somit wichtiger denn je, eine Personalmaßnahme sehr zielgenau und gut begründet vorzubereiten und den unternehmenspolitischen Charakter nachhaltig zu kommunizieren, den sie in den meisten Fällen auch haben dürfte. Es gibt mittlerweile eine große Anzahl von „HR-Practices“, die den Kontext des klassischen Personalprogramms verlassen haben und zu Unternehmensführungsinstrumenten geworden sind, die im umfassenden Interesse der **Organisationsleitung** liegen (müssten).

Deshalb werden für die vorliegende Arbeit Personalprogramme in einen erweiterten Kontext gebettet: Personalmaßnahmen sind nach Ansicht der Autorin **jegliche Aktio-**

⁶⁴ Aus der Aufzählung von Olfert/ Steinbuch könnte „staffing“ es betreffen: Personalplanung, Personalbeschaf-

nen und Aktivitäten, die in **zielgerichteter Form das Personal** betreffen, auch wenn sie nicht von der Personalwirtschaft initiiert werden und wenn sie über das programmatische Element der Abgrenzbarkeit hinausgehen. Variable Entlohnungs- oder Zielvereinbarungssysteme sind in ihrer Funktionalität Unternehmenssteuerungsinstrumente und gleichzeitig, wenn auch untergeordnet, Personalführungsinstrumente. Ihre Einführung und Betreuung ist eine Personalmaßnahme, die sich nach einer gewissen Zeit selbst emanzipieren sollte. Die Steuerung mittels dieses Instrumentes obliegt systemimmanent der Unternehmensführung.

5.2. Der kausale Zusammenhang? Die Krux der Personalforschung

Martin (1993) diskutiert aus Sicht der Personalforschung modellhaft die Beziehung zwischen Personalpolitik und Wirkungsfeld: Die Darstellung der Maßnahmen des Personalgeschehens sei einseitig, da sie lediglich Gestaltungswille und Gestaltungspotential berücksichtige. Eine weitere Aufgabe sei die **Überprüfung des Wirkungsfelds**, worunter auch nicht-intendierte Wirkungen und Verbundwirkungen mit anderen Instrumenten zu verstehen sind (a.a.O., S. 165ff.). Er schlägt vor, ausgehend von dem jeweiligen personalwirtschaftlichen Funktionsbereich „brauchbare“ (a.a.O., S. 168) Beschreibungskategorien und ein Indikatorensystem zu entwickeln. Der daraus entstehende „Wirrwar“ an diversen Wirkungen, die sich mit Wirkungen anderer Maßnahmen (nicht einmal unbedingt personalwirtschaftlicher Art) überlappen, führt zu der bereits diskutierten Zurechenbarkeits-Problematik (vgl. Kapitel 4.2.4.).

Die überwiegende Anzahl der im Folgenden vorgestellten Studien betrachtet häufig Bündel von Personalmaßnahmen aus diversen Personalfeldern und deren Auswirkung auf **eines oder zumindest sehr wenigen** Kriterien und deren Ausprägung. Dabei handelt es sich üblicherweise das Kriterium des Unternehmensergebnisses, mitunter aber auch der Mitarbeiterfluktuation. Auffallend ist, dass bei den US-amerikanischen Untersuchungen regelmäßig die Mitarbeiterfluktuation als abhängige Variable und Moderatorvariable untersucht wird (vgl. Huselid 1995, Batt 2002, siehe auch Fitz-enz 2003, S. 43). Auf den ersten Blick mag sie lediglich als Indikator für Mitarbeiterzufriedenheit gelten, auf den zweiten Blick wird deutlich, dass sich eine hohe Fluktuation extrem nachteilig auf die Mitarbeiterproduktivität auswirken kann.

Andere Kriterien, die sich ebenfalls in ihrer Ausprägung geändert haben mögen, werden üblicherweise ausgeklammert. Dadurch entstehen zwangsläufig plakative Untersuchungsergebnisse, die Gefahr laufen, vereinfacht dargestellt zu werden. Das gleichzeitige Auftreten zweier Phänomene und ihre regressionsstatistische Darstellung sagen schließlich nichts über den kausalen Zusammenhang, sondern nur über die Stärke des Zusammenhangs aus.

5.3. Empirische Befunde zur Messung von Personalmaßnahmen

Ulrich (1997b) stellt einen kurzen, zeitlichen Abriss der diesbezüglichen Forschungsgeschichte vor, wobei er sich ausschließlich aus US-amerikanischer Sicht auf die empirische Überprüfung der Output-Modelle bezieht und gleichzeitig auf den Nutzen, den das Personalwesen für das Unternehmensergebnis bringen kann, abzielt. Er datiert die ersten Untersuchungen in die Anfänge der achtziger Jahre und zitiert Studien, die seiner Meinung nach widersprüchlich und schwammig wären und letztlich keine wirklich aufschlussreichen Korrelationen zwischen Personalarbeit und ihren Maßnahmen und Unternehmenserfolg aufweisen konnten, obwohl offenkundig „HR practices seem to matter; logic says it is so.“ (a.a.O., S. 304).

In den neunziger Jahren begann ein breites Interesse von Seiten der Wissenschaft die Empirie voranzutreiben: Um Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Variablen, i.d.R. dem Einsatz spezifischer Personalmaßnahmen, und einem unternehmerischen Ergebnis zu finden, wurden zahlreiche Studien durchgeführt (vgl. Ulrich 1997b, 304f.). Allerdings sei ihnen eigen, dass entweder individuelle Personalmaßnahmen oder spezifische Industriezweige betrachtet werden. Ulrich verweist auf zwei groß angelegte Untersuchungen der Wissenschaftler Huselid und Ostroff, die mit ihren generellen Ergebnissen die Forschung insofern auf eine feste empirische Grundlage gestellt hätten, dass bewiesen worden sei, dass sich Investitionen in Personalmaßnahmen tatsächlich auf das Unternehmensergebnis auswirken (a.a.O., S. 306). Ulrich bezieht sich vor allem auf eine Studie: Huselid (1995) stellte durch eine Untersuchung mit fast 1000 Unternehmen fest, dass die so genannten „**High Performance Work Practices**“ einen signifikanten, positiven Einfluss sowohl auf die unmittelbaren **Mitarbeiterergebnisse** (Fluktuationsrate und Produktivität) als auch auf die kurz- und langfristigen **Erfolgskennzahlen der Unternehmung** haben. Diese High Performance Work Practices betreffen hauptsächlich die **Personalbeschaffung, Anreizsysteme in der Vergü-**

tungspolitik, Leistungsbeurteilungssysteme und Mitarbeiterinbeziehung und – training (a.a.O., S. 635). Huselid berechnet für den Anstieg dieser (mittels Befragung bewerteten) Practices um eine Standardabweichung eine Verringerung der Mitarbeiterfluktuation um 7,05%, eine Erhöhung des Umsatzes um 27.044 US-Dollar und des Gewinns um 3.814 US-Dollar pro Mitarbeiter (a.a.O., S. 667). Mögen diese in ihrer Exaktheit beeindruckenden Zahlen auch Skepsis hervorrufen: sie sind Ergebnis des Modus der Datenerhebung, vor allem was die skalierte Bewertung der High Performance Work Practices durch die verantwortlichen Personalmanager angeht, und durch die breit angelegte Datenmenge. Ein größeres Problem ist das der Kausalität, das Huselid selbst anspricht, und er bedauert diesbezüglich die mangelnde Verfügbarkeit von Langzeit-Daten (a.a.O., S. 668).

Diesem Manko begegnet er selbst mit seinen Kollegen Becker und Ulrich: sie führen seit 1992 zweijährlich eine Untersuchung bei Unternehmen ab einer mittleren Größe durch: es werden Kennzahlen aus dem personalwirtschaftlichen Bereich und finanzwirtschaftliche Kennzahlen abgefragt (Becker, Huselid, Ulrich 2001, S. 16). Unternehmen mit besonders positiven oder negativen Ausprägungen der Personalkennzahlen werden in den beiden Extremwerten „schlechteste 10%“ und „beste 10%“ zusammengefasst und anhand der Kennzahlen-Mittelwerte verglichen. Zusätzlich werden die finanzwirtschaftlichen Größen „Umsatz pro Mitarbeiter“ und „Verhältnis des Marktwerts zum Buchwert“ angeführt. Das Ergebnis für 1998 ist in Abb. 5-1 dargestellt.

| HR-Practices | Bottom 10% HR Index (42 firms) | Top 10% HR Index (43 firms) |
|---|---|--|
| Number of qualified applicants per position | 8.24 | 36.55 |
| Percentage hired based on a validated selection test | 4.26 | 29.67 |
| Percentage of jobs filled from within | 34.90 | 61.46 |
| Percentage in a formal HR plan including recruitment, development, and succession | 4.79 | 46.72 |
| Numbers of hours of training for new employees (less than 1 year) | 35.02 | 116.87 |
| Numbers of hours of training for experienced employees | 13.40 | 72.00 |
| Percentage of employees receiving a regular performance appraisal | 41.31 | 95.17 |
| Percentage of workforce whose merit increase or incentive pay is tied to performance | 23.36 | 87.27 |
| Percentage of workforce who received performance feedback from multiple sources (360) | 3.90 | 51.67 |

| HR-Practices | Bottom 10% HR Index (42 firms) | Top 10% HR Index (43 firms) |
|--|---|--|
| Percentage of workforce eligible for incentive pay | 27.83 | 83.56 |
| Percentage of difference in incentive pay between a low-performing and high-performing employee | 3.62 | 6.21 |
| Percentage of the workforce routinely working in a self-managed, cross-functional, or project team | 10.64 | 42.28 |
| Percentage of HR budget spent on outsourced activities (e.g., recruiting, benefits, payroll) | 13.46 | 26.24 |
| Number of employees per HR professional | 253.88 | 139.51 |
| Percentage of the eligible workforce covered by a union contract | 30.00 | 8.98 |
| | | |
| HR Outcomes (scaled from 1 to 6, 1 = "not at all", 6 = "to a very great extent") | | |
| Extent to which strategy is clearly articulated and well understood Throughout the firm | 3.40 | 4.21 |
| Extent to which the average employee understands how his or her job contributes to the firm's success | 2.80 | 4.00 |
| Extent to which senior management sees employees as a source of value creation versus a cost to be minimized | 3.31 | 4.21 |
| Extent to which the executive leadership team is visionary | 3.02 | 4.33 |
| Extent to which the firm attempts to provide job security, even if confronted with declining financial performance | 2.71 | 4.11 |
| Extent to which the firm's decision-making style can be described as participative | 3.02 | 3.81 |
| Extent to which the firm's HR professionals are generally perceived to be administrative experts | 3.76 | 4.56 |
| Extent to which the firm's HR professionals are generally perceived to be employee champions | 3.69 | 4.40 |
| Extent to which the firm's HR professionals are generally perceived to be agents for change | 3.31 | 4.12 |
| Extent to which the firm's HR professionals are generally perceived to be business partners | 3.19 | 4.30 |
| Extent to which line managers generally believe that effective diversity management is a business imperative | 2.45 | 3.65 |
| Extent to which top management shows commitment to and leadership in knowledge sharing | 2.99 | 4.05 |
| Extent to which the firm has developed and communicated measures of financial performance | 3.38 | 4.63 |
| Extent to which the firm has developed and communicated measures of customer reactions | 3.02 | 4.27 |
| Extent to which the firm has developed and communicated measures of key business processes | 3.09 | 4.13 |
| Extent to which the firm has developed and communicated measures of learning and growth | 2.26 | 3.12 |
| | | |
| Firm Performance | | |
| Employee turnover | 34.09 | 20.87 |
| Sales per employee | \$158,101 | \$617,576 |
| Market value to book value | 3.64 | 11.06 |

Abb. 5-1: Vergleich von hoher und niedriger Qualität des Personalmanagements (Quelle: Becker, Huselid, Ulrich 2001, S. 16f., n = 429 Unternehmen)

Hervorzuheben ist, dass die erfolgreichen Unternehmen einen Umsatz pro Mitarbeiter verbuchen können, der um das 4-fache höher liegt als der der erfolgsschwachen Unternehmen. Die Ratio Marktwert zu Buchwert ist um ein Zweieinhalbfaches höher.

Auch wenn die Subjektivität der persönlichen Skalen-Bewertung des „HR Outcomes“ Zweifel hinsichtlich der Vergleichbarkeit oder statistischen Verwertbarkeit entstehen lassen, scheint zwischen der Art und Weise, wie die Mitarbeiter geführt werden, und dem Unternehmensergebnis eindeutig ein Zusammenhang zu bestehen. Die Frage, welcher Faktor alleine für sich genommen welche Auswirkungen habe, ist müßig. Es drängt sich vielmehr die Feststellung auf, dass die Forderung Ulrichs und seiner Kollegen nach einem integrierten Personalmanagement-Konzept (vgl. Kapitel 2.3.), das gemeinsam mit der Unternehmensstrategie agiert, gerechtfertigt ist.⁶⁵ Das gesamte Bündel an diversen, für sich einzeln allesamt schlüssigen Maßnahmen hat höchstwahrscheinlich einen **synergetischen Charakter** (vgl. auch Harel, Tzafrir 1999, S. 196; Becker, Huselid, Ulrich 2001, S. 18).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass offensichtlich bestimmte Personalmaßnahmen-Bündelungen besonders stark den Unternehmenserfolg unterstützen:

- Große Verbreitung bzw. Zugänglichkeit von **Anreiz- und Beurteilungssystemen**,
- Hohe Intensität der **Aus- und Weiterbildung**,
- Entwicklung eines unternehmensspezifischen Mess-Systems für **relevante Erfolgskennzahlen**,
- Regelmäßige **Information** und gleichzeitig Sicherstellung des **Verständnisses** für diese unternehmerischen Erfolgskennzahlen (Kunden, Prozesse, klassische finanzwirtschaftliche Größen),
- **Hohe Akzeptanz** des Personalbereiches mit all seinen notwendigen, verschiedenen Rollen,

⁶⁵ Vgl. hierzu auch Flamholtz, Hua (2002), die innerhalb eines Unternehmens verschiedene Bereiche nach dem Zusammenhang zwischen zuvor identifizierten sechs „critical success factors“ (als Indikatoren für den strategische Organisationsentwicklung) und dem Unternehmenserfolg analysierten. Sie stellten fest, dass eine hohe Ausprägung dieser erfolgskritischen Faktoren mit überdurchschnittlich hohen EBIT (earnings before interests and taxes) korrelieren. Zwei dieser sechs Erfolgsfaktoren enthalten sowohl Management-Systeme wie Zielvereinbarungssysteme und Leistungsbeurteilung, um erwünschtes zielorientiertes Verhalten zu verstärken, als auch die Unternehmenskultur als gelebtes Muster an Werten und Normen, die den Mitarbeitern vermittelt werden muss (a.a.O., S. 74.).

- **Hohe Mitarbeiterorientierung** durch die Unternehmensleitung, z.B. durch Sicherstellung des Verständnisses hinsichtlich des eigenen wertschöpfenden Beitrages.

An dieser Stelle kann auf Heidecker (2003) verwiesen werden, der auf dem Workonomics-Ansatz (vgl. Kapitel 4.3.2.3.) aufbaut. Er identifiziert für das „WHCM“ (Wertorientierte Human Capital Management) mittels einer empirischen Studie sieben Werttreiber:

- Stellenwert des Personals und der Personalarbeit im Unternehmen,
- Fähigkeiten der Mitarbeiter,
- Motivation der Mitarbeiter,
- Verantwortlichkeiten und Ressourcen der Personalarbeit,
- Strategische Ausrichtung und Koordination der Personalarbeit,
- Controlling des Erfolgs der Personalarbeit,
- Rahmenbedingungen: Unternehmenskultur und Führungsstil (a.a.O., S. 237),

deren hohe Ausprägung (ermittelt durch Befragung) zusammen mit finanzwirtschaftlichen Erfolgszahlen auftritt. Die Aufzählung trifft somit die Schwerpunkte der erfolgreich agierenden Unternehmen der Untersuchung Beckers und Kollegen⁶⁶.

Man könnte diese Erkenntnis lapidar damit umschreiben, dass der Stellenwert und die Einbindung des Personalwesens und der Mitarbeiter nur ausreichend hoch sein müssen, damit ein Unternehmen überdurchschnittlich erfolgreich ist. Vor allem die Einbindung des Personalwesens erfordert einen personalpolitischen Kontext, der offensichtlich nur unternehmensspezifisch erarbeiteter Erfolg zu haben verspricht (siehe auch Fitzenz 1997, S. 97f., zitiert in Kapitel 4.3.3.).

Der Versuch, einzelne Informationen, welche Personalmaßnahmen sich für welches Unternehmen gewinnbringend auswirken, über das Benchmarking eruieren zu wollen, wurde bereits kritisch durchleuchtet. Es wäre ein Leichtes, vereinzelte Werte aus der zitierten Tabelle (Abb. 5-1) durch gezielte Aktionen erreichen zu wollen, beispielsweise die Anzahl der betreuten Mitarbeiter pro Personalreferent zu verringern oder Outsourcing verstärkt zu betreiben. Der Erfolg wäre fraglich. Interessanter ist es, andere Kennzahlen zu betrachten: Das durch Umfragen bewertete Ausmaß der Wahrnehmung der

⁶⁶ vgl. auch den Praktiker-Beitrag von Hallowell (1996) über den Zusammenhang zwischen Eingehen auf Mitarbeiterbedürfnisse einerseits und Wettbewerbsfähigkeit andererseits der Fluglinie Southwest Airlines. Für Hallowell ist die (spezifisch nach Einkommen, Unternehmenskultur, Mitarbeiter-Einbindungsprogrammen, Trainingsprogrammen, Entwicklungsmöglichkeiten etc. unterschiedene) Personalpolitik ausschlaggebend für die Wertschöpfung des Unternehmens (a.a.O., S. 523f).

Personalarbeit oder der Einstellung der Unternehmensführung hinsichtlich bestimmter Themen. Diese Kennzahlen für das eigene Unternehmen anzustreben, bedeutet, das **gesamte Personalwesen-Instrumentarium** auf eine neue Politik umzustellen, wobei wieder die Herausforderung der Kongruenz zwischen Unternehmensführung und Personalführung in den Vordergrund rückt und schrittweise sämtliche Personalthemen zu operationalisieren wären - was aber auch die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen scheint.

Abb. 5-2 gibt einen Überblick über weitere, ausgewählte Untersuchungen, die eine Verbindung zwischen „HR Practices“ und diverse Outputkennzahlen festgestellt haben. Es handelt sich dabei i.d.R. um Bündel von personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die über Querschnitts-Untersuchungen bei einer bestimmten Anzahl von Unternehmen betrachtet wurden.

| Autoren | Titel der Publikation | Ergebnis |
|---------------------------------|---|--|
| Guzzo, Jette, Katzell (1985) | The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis | Hinsichtlich Training und Zielsetzung/-klarheit werden die höchsten positiven Effekte auf Produktivität festgestellt, gefolgt von Maßnahmen der Organisationsentwicklung, Arbeitsneugestaltung, Feedback und Management By Objectives |
| Arthur 1994 | Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover | Auf „Commitment“ aufbauende Personalpolitik (Mitarbeiterbindung in Entscheidungsprozesse, Beteiligungsprogramme, Gruppentraining etc.) korreliert positiv mit höherer Produktivität, niedrigerem Ausschuss und geringerer Mitarbeiterfluktuation |
| MacDuffie 1995 | Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry | Aufeinander abgestimmte Personalmaßnahmen des „high commitment“ mit Teamarbeit, variablem Vergütungssystem und Training führen zusammen mit flexibler Produktion zu erhöhten Ergebnissen |
| Delaney, Huselid 1996 | Impact of Human Resource Management on Perceptionsof Organizational Performance | Vor allem Training und Personalauswahl korrelieren positiv mit Unternehmensleistung |
| Youndt, Snell, Dean, Lepak 1996 | Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance | Humankapitalsteigernde HR-Maßnahmen (Entwicklungs- und Anreizorientierung) wirken sich über die moderierende Wirkung der Produktionsstrategie positiv auf die Unternehmensleistung aus |
| Harel, Tzafrir 1999 | Effect of HRM Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm | Training und Personalauswahl signifikanten Einfluss auf wahrgenommene „market performance“ |

| Autoren | Titel der Publikation | Ergebnis |
|-----------|--|---|
| Batt 2002 | Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth | Förderung von Qualifikationen, Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen, überdurchschnittlich gute Bezahlung und hohe Arbeitsplatzsicherheit korrelieren positiv mit niedriger Kündigungsrate und Umsatzwachstum |

Abb. 5-2: ausgewählte empirische Studien zwischen Personalmaßnahmen/ Arbeit der Personalwirtschaft und Leistungskenngrößen

Aus Abb. 5-2 wird ersichtlich, dass die Ergebnisse der Untersuchungen von Becker, Huselid, Ulrich (2001) und Heidecker (2003) weitgehend bestätigt werden. Es ist zu betonen, dass einzelne „HR Practices“ nicht isoliert, sondern immer als Komponenten eines möglichst abgestimmten Systems untersucht werden⁶⁷. Die für die vorliegende Arbeit relevanten P-Felder Beteiligungssysteme und Anreizsysteme scheinen zumindest als Elemente dieses „Bündels“ offenkundig durchweg zu höherer Leistung - sei es auf Mitarbeiterebene, sei es auf Unternehmensebene - beizutragen. In Kapitel 7 werden sie in ihren Auswirkungen als einzelne Personalmaßnahmen betrachtet.

Eine weitere Untersuchung ist erwähnenswert: Martell, Carroll (1995b) weiten die Betrachtung bis zur Ebene der Spitzenmanager aus. Ausgehend von der Annahme, dass unfähige Topmanager ein Unternehmen von der Zielerreichung abhalten könnten, überprüften sie „Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team“ auf ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Diejenigen Personalmaßnahmen, die als erfolgsträchtig angesehen wurden, sind

- Achten auf **Innovativität, Kreativität und Risikofreude** als Charaktereigenschaften (bei der Personalauswahl),
- Externe Wettbewerbsfähigkeit des **Vergütungspakets**,
- Hohe Verwendung von **Leistungsbeurteilungen** für Personalentscheidungen, wobei die Regelmäßigkeit oder Formalisierung der Beurteilungsverfahren als weniger wichtig eingestuft wird als ein mit subjektiven und objektiven Kriterien aufgebautes und in sich schlüssig empfundenes Leistungsbeurteilungssystem (a.a.O., S. 503f.).

⁶⁷ In diesem Zusammenhang ist wesentlich, dass eine simple Kombination von verschiedenen Personalmaßnahmen nicht unbedingt synergetisch oder additiv wirken muss (vgl. Ergebnisse Guzzo, Jette, Katzell 1985, S. 286f.). Das gezielte Ineinandergreifen verschiedener Maßnahmen ist offensichtlich wichtig.

Die Autoren ziehen daraus den Schluss, dass durch ein nachhaltig angewandtes und gründliches Feedback-Verfahren eine individuelle Leistungssteigerung sehr wahrscheinlich ist, die wiederum eine Steigerung der Unternehmensleistung nach sich ziehe (a.a.O., S. 506). Sie zielen hierbei auf den motivierenden Einfluss ab. Ein mindestens genau so wichtiger Grund wird allerdings auch sein, dass durch ein funktionierendes Leistungsbeurteilungsverfahren die echten Leistungsträger langfristig selektiert werden.

Eine interessante Variante sind einige US-amerikanische Untersuchungen, die weniger zum Ziel hatten, konkrete Personalmaßnahmen auf ihre Auswirkungen zu überprüfen, als vielmehr die **bewertete Wahrnehmung** der Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter des **Personalbereiches** mit einer positiven Unternehmensleistung in Zusammenhang zu bringen:

Ulrich, Brockbank, Yeung, Lake (1995) kommen bei der Auswertung von Interviews von mehr als 12.000 Mitarbeitern aus über 100 Unternehmen zum Ergebnis, dass Personalmanager dann als effektiv im Sinne von erfolgreich erlebt werden, wenn sie Business-Kenntnisse, personalwirtschaftliche Professionalität und Fähigkeit zum Veränderungsmanagement nachweisen können (a.a.O., S. 473). Vor allem die Fähigkeit zum **Veränderungsmanagement** wird als wertschöpfend empfunden (a.a.O., S. 482). Der aufschlussreichere Teil der Studie jedoch führt aus, dass ein Anstieg der Gesamtheit aller o.g. Kompetenzen der Personalwesen-Mitarbeiter positiv mit einem Anstieg der Wettbewerbsfähigkeit korreliert, auch wenn die Autoren zugeben, dass die Richtung der Kausalität nicht geklärt werden kann. Es mag ohne weiteres sein, dass ein wettbewerbsstarkes Unternehmen aufgrund seiner Mittel mehr in das Personalwesen investieren könne (a.a.O., S. 489).

Huselid, Jackson, Schuler (1997) untersuchten in knapp 300 Unternehmen die Wahrnehmung der Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter des Personalbereiches, dargestellt als „Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness“, die wiederum die Unternehmensleistung beeinflussen. Die Autoren nahmen bewusst sowohl **fachspezifische** als auch **strategische** Ausrichtung der Personalarbeit in ihre Untersuchung auf, da die Wichtigkeit beider Konzeptionen für den Unternehmenserfolg unumstritten wäre (a.a.O., S. 173). Strategische HRM-Effektivität wird umschrieben mit der Wahrnehmung von

*„support [...] **business needs**, including facilitating teamwork, communications, and involvement, enhancing quality, and developing talent to serve the business in the future“*

(a.a.O., S. 175);

und fachspezifische Effektivität zeige sich in Wahrnehmung von

*“activities **traditionally** associated with personnel management, including recruitment, selection, training, performance appraisal and compensation administration“*
(a.a.O.).

Die Befragungsergebnisse stützen die These der Autoren, dass beide Arten von Effektivität positiv mit Indikatoren der Unternehmensleistung assoziiert werden, auch wenn es immer noch **fachspezifische** Kompetenzen sind, die im Vergleich zu strategischen Kompetenzen stärker wahrgenommen und positiver bewertet werden (a.a.O., S. 179). Schließlich kommen die Autoren zum Schluss, dass die Erhöhung der insgesamt wahrgenommenen HRM-Effektivität um eine Standardabweichung eine Erhöhung des Umsatzes pro Mitarbeiter um 5,2%, eine Erhöhung des Cash Flows um 16,3% und eine Erhöhung des Marktwertes des Unternehmens um 6% zur Folge hätte (a.a.O., S.184). Diese Zahlen sind – wie im Beispiel Huselid (1995) - Produkt einer Rechenformel, die die Autoren über die Befragungsergebnisse zu Grunde gelegt haben, d.h. sie kommen vor allem mittels der Gewichtung und Bewertung ausgewählter Kenngrößen zustande. Vor diesem Hintergrund sollte man diese Zahlen und deren vermeintliche Exaktheit auch bewerten.

Die Personalforschung nimmt sich ebenfalls der Zwischenstufen an: Als Variable werden nicht Personalmaßnahmen, sondern Mitarbeitereigenschaften oder –einstellungen untersucht. Die Berücksichtigung dieser Zwischenstufen ist relevant für die gesamte Betrachtung der Wirkungsweise der Ausgangsvariable „Personalmaßnahme“. Mit der Maßnahme X werden Ergebnisse auf Unternehmensebene **mittels Veränderungen auf der Mitarbeiterebene** angestrebt. Von daher ist es wesentlich, nicht nur den Zusammenhang zwischen der Maßnahme und dem Unternehmensergebnis zu prüfen, sondern auch den Zusammenhang zwischen der Maßnahme und beispielsweise dem Mitarbeiterengagement oder der Mitarbeiterzufriedenheit, die wiederum mit dem Unternehmensergebnis in Verbindung zu bringen sind. Die angesprochenen Untersuchungen sind insofern interessant, da Personalmanager der Meinung sind, die für den Un-

ternehmenserfolg benötigten Persönlichkeitsstrukturen beispielsweise durch ausgeklügeltes Personalmarketing gezielt „beschaffen“ oder aber auch Mitarbeitereinstellungen durch geeignete Personalmaßnahmen beeinflussen zu können. Diese Erkenntnisse werden im Kapitel 6 aufgegriffen, um die verschiedenen Versuche darzustellen, Wechselwirkungen zwischen **Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung** zu erklären.

Nachdem bisher der generelle Zusammenhang zwischen diversen Personalmaßnahmen und dem jeweiligen Output betrachtet wurde, wird in den folgenden Kapiteln auf die mögliche Evaluation von einzelnen Personalmaßnahmen eingegangen, sei es begleitender Art oder ex-post. Wegen ihrer Abgrenzbarkeit und des „historischen Vorsprungs“ der umfangreichen Evaluationsergebnisse, werden Evaluationsmöglichkeiten von Bildungsmaßnahmen und Personalauswahlverfahren vorgestellt, bevor die schwerer zu fassende Thematik der strategischen Arbeit des Personalwesens und des Einsatzes von Personalführungsinstrumenten aufgegriffen wird.

5.3.1. Evaluation Bildungsmaßnahmen (Personalentwicklung i.e.S.)

5.3.1.1. Definitionen

Lange Zeit hat sich hartnäckig der Begriff „Personalentwicklung“ mit dem der Weiterbildung vor allem in der Praxis als Synonym festgesetzt. Die Autorin teilt allerdings Drumms (1995³) weit gefasste Definition über Personalentwicklung:

*„unter Beachtung individueller Ziele die **Veränderung von Werthaltungen** sowie insbesondere die Erweiterung und Verbesserung aller derjenigen **Kenntnisse und Fähigkeiten** des Personals, die in der Unternehmung zur **Verfolgung der Unternehmungsziele** gegenwärtig oder zukünftig genutzt werden können“*

(a.a.O., S. 324f.).

Zu ergänzen wäre „[...] die Vermittlung als notwendig erachteter Qualifikation bzw. **Handlungskompetenz zur Aufgabenerfüllung**“ (Becker 1996², Sp. 1373). Hier wird deutlich, was Unternehmen langfristig mit Personalentwicklung verbinden: Der Mitarbeiter sollte in die Lage gebracht und gehalten werden, seine Aufgabe vollkommen den Erwartungen entsprechend auszuführen und eine mit allen Facetten ausgestattete Handlungskompetenz unter Beweis zu stellen. Das ist nicht mit herkömmlicher Weiterbildung zu erreichen.

Die Absicht der Personalentwicklung, die Mitarbeiter zielgerichtet zu „verändern“, ohne eine Wertung durch Begriffe wie „Verbesserung“ zu vorzunehmen, wird durch folgende Definition aufgegriffen:

*„PE ist die **Umformung** des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten **Arbeitsvermögens**“*

(Neuberger 1994, S. 3).

Es stellt sich zwangsläufig die Frage, ob man in diesem Zusammenhang von Manipulationsabsichten sprechen darf. Allerdings ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich kein Unternehmen mit dem Status Quo seiner Belegschaft zufrieden geben kann. Es will sein Personal „transformieren“, seine Werthaltungen (z.B. Werte des beruflichen Selbstverständnisses wie Disziplin, Fleiß oder Ehrlichkeit) nach den Vorstellungen des Unternehmens gestalten. Falls dies überhaupt möglich ist: mit Seminaren und Kursen alleine vermutlich nicht.

Die Definition von Inderst (1995), auch wenn er Personalentwicklung durch „Personalförderung“ ersetzt, richtet das Augenmerk auf einen Aspekt, der sehr gut darauf hinweist, dass „Personalentwicklung“ nicht weit genug definiert werden kann:

*„Das Ziel der Personalförderung besteht in einer **geeigneten Umweltbildung**, die Subjekte von außen anregt, die **nötigen Veränderungen bei sich selbst** zu vollziehen“*

(a.a.O., S. 78).

Hier wird deutlich, dass die angestrebten Veränderungen noch so sehr über Maßnahmen als Input geplant und umgesetzt werden können: Sie bleiben so lange nur ein Input, bis bei den „Subjekten“ selbst – aus welchen Gründen und auf welche Art auch immer – die Veränderung eintritt. Die Klage über wirkungslos verpuffte Seminarausgaben ist hinlänglich bekannt. Wesentlich ist die „geeignete Umweltbildung“, d.h. das Schaffen von Rahmenbedingungen, die die Mitarbeiter zu der Arbeitsleistung veranlassen, die gewünscht wird. Es mag scheinen, dass die Mitarbeiter hier nur passive Subjekte wären. Das Gegenteil ist der Fall: Nur bei Mitarbeitern, die in der Lage sind, aktiv die geeigneten Stimuli aufzunehmen und umzusetzen, treten Veränderungen ein. Aus diesem Grund zählt in der vorliegenden Arbeit Personalentwicklung im weiteren Sinne zur strategischen Einbindung und wird unter dem Kapitel 5.3.3. behandelt. In diesem

Kapitel wird Bildungscontrolling auf Personalentwicklung im engeren Sinne beschränkt, d.h. die herkömmliche Weiterbildung.

Zu erwähnen wäre der Vollständigkeit halber ein „neuer“ Ansatz: Das vor einigen Jahren aufgekommene „**Performance Improvement**“. Man dürfte es auch provozierend ein „Bildungscontrolling, wie es sein soll“ nennen, das gerne als „ganzheitlicher Management-Ansatz“⁶⁸ tituiert wird, der

- die Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt für Personalentwicklungsmaßnahmen bestimmt,
- den Entwicklungsbedarf als Soll-Ist-Größe aus der Mitarbeiterleistung definiert,
- Trainings mit on-the-job-Maßnahmen kombiniert
- und die Ergebnisse systematisch misst

(Rutschke, Borchert 2003, S. 28).

Wittkuhn (2001) verweist darauf, dass innerhalb dieses Ansatzes die drei Ebenen „Organisation“, „Prozesse“ und „Aufgabe“ (wobei die Mitarbeiter-Ebene gemeint ist) und deren Wechselwirkungen zusammen betrachtet werden müssen, bevor Maßnahmen ergriffen werden, da sonst durch die isolierte Vorgehensweise unnötig Kosten verursacht werden (a.a.O., S. 35ff.).

Diese hehren Ziele finden sich allerdings schon in den ersten Definitionen von Bildungscontrolling wieder und werden als strategische Komponente einer zweckdienlichen Bedarfsanalyse weiterhin hinlänglich herangezogen⁶⁹. Baldin (2003²) liefert als umfassende Definition:

*„Bildungscontrolling [ist] ein kundenorientiertes ganzheitliches **Planungs-, Analyse- und Steuerungssystem für Bildungsinvestitionen zur Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile** durch optimale Humanressourcen“*

(a.a.O., S. 90).

⁶⁸ Der Ansatz befasst sich auch mit gesellschaftlichen Auswirkungen („Mega-Ebene“), vgl. Watkins, Leigh (2001, S. 109). Die Autoren greifen als geeigneten Ansatz die CCA (cost-consequences-analysis) von Kaufman und Kollegen auf (Kaufman 1998, zitiert a.a.O., S. 105), die auf den verschiedenen Ebenen des PI-Ansatzes prüft, welche Kosten anfallen, **wenn** eine Intervention und **wenn sie nicht** durchgeführt wird. Da die CCA im wesentlichen einer parallel durchgeführten, a priori Kosten-Wirksamkeits-Analyse ähnelt, wird sie hier nicht weiter vertieft.

⁶⁹ vgl. Schulte (1989, S. 22); Lurse (1990, S. 371), die allerdings den strategischen Faktor erst im Ansatz betonen; weiterhin in dezidiierterer Form: Papmehl, Baldin (1989a, S. 815); Hentze, Kammel (1993, S. 179); Schindler (1994, S. 124); Wunderer, Fröhlich (1994, S. 94f.); Wickel-Kirsch, Mummenthal (2000, S. 633)

Dreh- und Angelpunkte sind sowohl die mit der strategischen Planung abgestimmte Qualifikations-Bedarfsermittlung als auch die laufende Bewertung der Vorgehensweise, die der Schließung der „Lücke“ zwischen ermitteltem Bedarf und vorhandenen Qualifikationen dient.

5.3.1.2. Beispielhafte Vorgehensweisen zur Evaluation von Bildungsmaßnahmen

Für die Erfolgsbetrachtung von Bildungsmaßnahmen wird häufig Kirkpatrick's (1960) 4-Stufen-Modell angewendet:

1. Reaktionsstufe,
2. Lerntransferstufe,
3. Verhaltensänderungsstufe,
4. Ergebnisstufe.

Obwohl das eigentliche Ziel einer Bildungsmaßnahme sein müsste, dass durch das erlernte Wissen eine Umsetzung im Arbeitsumfeld erfolgt, wird vor den Stufen 3 und 4 oft kapituliert (vgl. Benedikt 2005, S. 18). Bereits Wilkening (1989², S. 393) rät von der fast als unmöglich anzusehenden Durchführung von quantitativen Transferkontrollen ab. Die Alternative wären qualitative Transferkontrollen. Jedoch wird offensichtlich so viel Wert auf die ganzheitliche Steuerung durch Bildung gelegt, dass für eine durchgängige Evaluation keine Ressourcen mehr verbleiben: In einem Praxisbeitrag über die Deutsche Post AG wird nicht ohne Stolz berichtet, dass man auf der Reaktionsstufe von Kirkpatrick evaluiert (Alten-Bockum, Neumann-Giesen, Brettel 2000, S. 630)⁷⁰. Allerdings ist auch nicht zu bestreiten, dass hinsichtlich der Vermittlung von Fachkompetenzen die Kirkpatrick'schen Stufen weitgehend unproblematisch sein dürften, aber bereits im Verhaltenstrainings-Bereich die Operationalisierungsprobleme beginnen. Grenzen werden nicht zuletzt dadurch gesetzt, dass der Teilnehmer und seine Mitarbeiter/ sein Vorgesetzter mental schwerlich in der Lage wären, sich an eine Maßnahme zu erinnern und das gezeigte Verhalten zu beurteilen (Wunderer, Fröhlich 1994, S. 102).

⁷⁰ vgl. auch hierzu den Praxisbericht von Lacher (1995), die Studie von Rutschke, Borchert (2003, S. 30) und vor allem das Umfrageergebnis von Heidecker (2003, S. 267). Heideckers Erhebung – wie bereits erwähnt – weist aus, dass 43% der befragten Unternehmen nicht evaluieren, und die anderen Unternehmen sich überwiegend mit Befragungen der „Reaktionsstufe“ begnügen.

Die von Personalforschung und –praxis vorgeschlagenen Erfolgsmessgrößen sind hinsichtlich:

- Bildungsmaßnahmen (Art, Dauer, Häufigkeit),
- Kosten (Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter, Weiterbildungskosten zu Umsatz),
- Mitarbeitern (Bereiche, Vorbildung),
- Nutzen („Bildungsrendite“)⁷¹.

Die quantitativen Kennzahlen sind normalerweise leicht zu ermitteln. Problematisch ist die Feststellung des Nutzens oder gar der „Bildungsrendite“ bzw. der Return On Investment der 4. Kirkpatrick'schen Stufe: er wird hauptsächlich durch Befragung und, seltener, durch Beobachtung, Leistungsdaten und –tests oder Arbeitsproben (vgl. Thierau-Brunner, Stangel-Meseke, Wottawa 1999, S. 274) ermittelt. Allerdings dürfte dies nur für Qualifizierungsmaßnahmen in Bereichen, in denen Outputmessung mittels Leistungsdaten kein Problem darstellt (z.B. Fließband-Fertigung), sinnvoll sein.

In Abb. 5-3 werden exemplarisch Evaluations-Studien für Bildungsmaßnahmen vorgestellt, die teilweise echte Kosten-Nutzen-Relationen darzustellen versuchen. Echte Rentabilitätsstudien sind nur durchführbar, wenn der Output bekannt ist, d.h. eine Ertrags-Berechnung stattgefunden hat. Neben quantitativen Größen sind auch qualitative Größen denkbar, wenn sie **übereinstimmend durch Bewertung quantifiziert** werden. Im Beitrag von Wickel-Kirsch, Mummenthal (2000) werden neben dem Kriterium Deckungsbeitrag die Kriterien Vorgesetztenbeurteilung, Kollegenbeurteilung, Selbsteinschätzung und Kundenbeurteilung herangezogen: Der von den verschiedenen Bewertern vergebene Punktwert wird mittels gewichteter Multiplikation mit dem Jahreseinkommen des Mitarbeiters in einen Geldbetrag überführt und mit dem Ergebniskriterium Deckungsbeitrag addiert.

⁷¹ in Anlehnung an Alten-Bockum, Neumann-Giesen, Brettel (2000, S. 631); vgl. auch Wilkening (1989², S. 380); Schulte (1989, S. 96-99); Hentze, Kammel (1993, S. 179f.)

| Autoren | Untersuchungs- objekt | Vorgehensweise | Bemerkung |
|--------------------------------------|--|---|---|
| Papmehl, Baldin 1989b | Trainingsmaßnahme Vertriebsingenieure | Kosten-Nutzen-Controlling: Bezugsgrößen „zusätzlicher Gewinn pro Jahr“ nach Abschluss der Maßnahme und Gesamtkosten der Maßnahme. Errechnung eines ROI und einer Amortisationszeit. | Annahme der Mono-Kausalität. Auch qualitative Kosten-Nutzen-Betrachtung mit prozentualer Einschätzung „weicher Faktoren“; dient lediglich zur Information, keine einheitliche Schlussbewertung und Saldierung. (Bemerkung: Bei der ROI-Berechnung ist den Autoren ein Fehler unterlaufen, statt den nicht befriedigenden ROI-Wert von -0,25 % für das erste Jahr zu benennen, schätzen sie die Rentabilität auf 75% (vgl. S. 874, Abb.11) |
| Wunderer, Fröhlich (1994) | Führungskräfte- Entwicklungsmaßnahme in Form eines berufsbe- gleitenden Management- studiums | Evaluation erfolgt mittels zweimaliger, zeitlich versetzter Befragung zur Erfüllung der Erwartung hinsichtlich des Wissenszuwachses, Einstellungsveränderung, Verhaltensänderung und Ergebnisveränderung am Arbeitsplatz. Auf quantifizierte, monetäre Nutzendarstellung verzichtet. | Teilnehmer/ Mitarbeiter/ Vorgesetzter nur nach positiver oder negativer Kosten-Nutzen-Relation als persönliche Einschätzung befragt |
| Backhaus, Brauckhage 2004 | Evaluation eines Management-Entwicklungs- programms | Evaluation auf allen vier Kirkpatrick'schen Stufen durch Befragung, Beobachtung und Verhaltensstichproben; evaluatorische Begleitung des Programms mit Einsatz von „Reflexionsschleifen“ (S. 30) | Keine Kosten-Nutzen-Relation erstellt; Evaluation hinsichtlich der Zielerreichung des Trainings; Evaluation auf der 4. Ebene (Einfluss auf die Organisation) schwach |
| Nemitz, Johnson, Kober 1997 | Verkaufsgespräch-Training bei Karstadt | Ausführliche Vorgehensweise beim Kostencontrolling; als Output für Rentabilitätscontrolling wird Umsatz herangezogen. | Vermeidung (unter Betonung auf Schwierigkeit) der Festlegung der qualitativen Erfolgskriterien und Zuordenbarkeit; unausgereiftes Konzept; keine Renditenberechnung, sondern Ziel der Kostendeckung |
| Wickel-Kirsch, Mummenthal 2000 | Weiterbildung Sparkassen- Akademie Bayern | Rentabilitätsrechnung: ausgefeiltes Modell: Nicht nur finanzielles Ergebnis, sondern auch qualitative Größen; auch hier Annahme der Monokausalität, allerdings andere Einflüsse bewusst ausgeklammert; Gewichtetes Nutzenergebnis in Relation zu den Kosten als Rendite pro Mitarbeiter gesetzt | Mehrere Kriterien berücksichtigendes, praktikables, wenn auch monokausales Modell |

| Autoren | Untersuchungs- objekt | Vorgehensweise | Bemerkung |
|---|---|---|---|
| Schmidt, Hunter, Pearlman 1982 | Computer-Trainings für Programmierer | Utility analysis für Trainings mit Kontroll- Gruppe. $\Delta U = TN_d SD_y - NC$, ΔU : Nutzen des Trainings in Geldeinheiten T: Anzahl der Jahre, die der Trainingseffekt anhält N: Anzahl der trainierten Mitarbeiter d_t : Unterschied in der Arbeitsleistung zwischen Durchschnitt der trainierten Gruppe zu Durchschnitt der Kontroll- gruppe, ausgedrückt in Standardabwei- chungen SD_y : Standardabweichung der Arbeitsleis- tung in Geldeinheiten der untrainierten Gruppe C: Kosten des Trainings pro trainiertem Mitarbeiter | Annahmen: Mono- Kausalität, Schätzung der Arbeitsleistung und Standardabweichung möglich; Kontroll- gruppe problemlos und homogen bereitstellbar; Berechnung eines fiktiven Beispiels mit hohem Nettonutzen |

Abb. 5-3: Evaluation von Bildungsmaßnahmen

Das erzielte Ergebnis wird den Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter gegenüber gestellt und die Rentabilität errechnet (a.a.O., S. 636). Das Verfahren wird pro Mitarbeiter durchgeführt und ist deshalb mit erheblichem Aufwand verbunden. Obwohl es methodisch diskutierbar ist, liefert es - innerbetriebliche Akzeptanz vorausgesetzt – eine bislang nicht verfügbare Transparenz über die **empfundene Erfolgswirksamkeit** der Weiterbildung und die verschiedenen Steuerungsgrößen der individuellen Qualifizierung.

Die Vorgehensweisen von Papmehl, Baldin (1989a), Wunderer, Fröhlich (1994) und Backhaus, Brauckhage (2004) unterscheiden sich hiervon: Es wird nicht ausschließlich retrospektiv betrachtet, sondern hinsichtlich qualitativer Kriterien im laufenden Prozess der Erfüllungsgrad der diversen Zielerwartungen abgefragt. Dieser Erfüllungsgrad wird aber nicht quantifiziert, sondern „nur“ zur Steuerung der weiteren Maßnahme eingesetzt. Dies ist zwar vor allem für den Beitrag von Backhaus, Brauckhage (2004) im Sinne eines „echten“ integrierten Controllings, fasst aber hinsichtlich einer finanzwirtschaftlich aussagefähigen Evaluation, die mittlerweile von den Personalwirtschaftlern gefordert wird, zu kurz⁷².

⁷² vgl. auch die sehr inhaltsgenaue (und für die vorliegende Arbeit zu spezifische) Evaluation eines Outdoor-Trainings vs. Indoor-Trainings durch Winter, Kanning 2004, die die Verhaltensveränderungen der Teilnehmer überprüft, allerdings auch den letzten Schritt zum Kosten-Nutzen-Vergleich schuldig bleibt.

Methodisch hebt sich auch hier wieder die US-amerikanische Forschung ab: In Anlehnung an das Utility-Modell der Personalauswahl (vgl. Kapitel 4.4.) präsentiert der Vorschlag von Schmidt, Hunter, Pearlman (1982) eine eingängige Formel zur Errechnung des Nettonutzens einer Weiterbildungsmaßnahme. Obwohl der Beitrag ausführt, wie die notwendigen Daten entstehen, fokussiert er doch eher auf die **Verwendung der Daten** als auf ihre detaillierte Ermittlung. Mögliche Verzerrungen der Schätzung der durchschnittlichen Arbeitsleistung werden statistisch korrigiert (a.a.O., S. 336), und die Standardabweichung wird anhand empirischer Erfahrungswerte von homogenen Berufsgruppen festgelegt (a.a.O., S. 337f.). Die Vorgehensweise der Schätzer bzw. der Beurteiler wird nicht erläutert. Allerdings betonen die Autoren, dass die Anwendung ihrer Vorgehensweise den Schluss zuließe, dass der in Geldeinheiten ausgedrückte Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen höher wäre als üblicherweise angenommen (a.a.O., S. 345).

Die retrospektive Betrachtung einer Maßnahme stellt Effizienz-Bildungscontrolling dar, d.h. Ziel ist es, eine Rendite zu errechnen. Dazu dienen ausgefeilte Berechnungsformeln, die – auch wenn sie angreifbar sein mögen – sicherlich eine gewisse Transparenz liefern können. Fraglich ist allerdings, wie man dem Effektivitäts-Bildungscontrolling näher kommen kann: wie in Kapitel 4.2. vorgestellt, bedarf es dazu einer eindeutigen Zielklärung, Zielfestsetzung und schließlich einer Bewertung, inwieweit diese Ziele erreicht worden sind. Konkrete Beispiele dazu fehlen in der Personalforschung; man beschränkt sich auf Appelle hinsichtlich strategischen Bildungscontrollings oder auf Studien der in diesem Kapitel zitierten Art. Eine Erklärung könnte sein, dass die Evaluation im Rahmen des Effektivitäts-Controllings **extrem aufwändig** ist: Sie erfordert nicht nur eine Abschätzung der gewünschten und sonstigen aufgetretenen Zielwirkungen (wobei die Bewertung der eventuell kleiner werdenden Lücke zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen bereits eine Herausforderung darstellt), sondern auch eine laufende Überprüfung der Funktionsfähigkeit der strategischen Personalentwicklungspolitik. Da ist es sicherlich einfacher, sich auf Effizienzbetrachtungen mit konstruierten Outputs zu beschränken.

Vor allem im Bildungscontrolling – weit mehr als bei der Personalbeschaffung – fällt deutlich auf, mit welchen bereits besprochenen Problemen (vgl. auch Kapitel 4.4.) das Personal-Controlling zu kämpfen ist: fehlender Nachweis einer geschlossenen **Kausalkette** zwischen Bildungsmaßnahme und Unternehmenserfolg, problematische **Quanti-**

fizierung des Bildungserfolgs, Fehlen objektiver **Messgrößen**, kurzfristiger **Erfolgsdruck**, Entstehen von **Zahlenfriedhöfen** (vgl. für viele Baldin 2003², S. 90f.). Die angesprochenen Schwierigkeiten beurteilt Drumm als fast nicht überwindbar (1995³, S. 585). Die diversen, in der Personalforschung entwickelten Ansätze hätten gemeinsam, dass sie die Kernprobleme der Zurechenbarkeit und Messung entweder ausklammerten oder indirekt zu messen zu versuchten (a.a.O.).

Vertreter der Evaluationsforschung sehen sehr hohen Forschungsbedarf hinsichtlich der Qualitätsoptimierung der praktikablen Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie verweisen auf die Praxis-Ferne von bestimmten methodischen Ansprüchen der empirischen Forschung, die aufgrund der jeweils **einmaligen Situation** jedes Unternehmens, der **fehlenden experimentellen Umgebung** und dem **fast ausschließlich subjektiven Setzen der Nutzenkriterien** nur unbefriedigend erfüllt werden können (Thierau-Brunner, Stangel-Meseke, Wottawa 1999, S. 280f.)

Baldin (2003²) geht in die Offensive:

*„Die hohe Kunst des Bildungscontrolling liegt deshalb eher darin, Lernkonzepte so innovativ zu entwickeln, zu begründen, durchzuführen und zu evaluieren, so dass die nachträgliche Legitimation **nicht mehr notwendig** ist.“*

(a.a.O.).

Diese originelle Formulierung könnte zwar das „Hintertürchen“ über die strategische Einbindung der Qualifizierungsarbeit darstellen, wird aber für die betriebliche Durchführung zu angreifbar: Wenn eine Bildungsmaßnahme in das Kreuzfeuer der Kritik gerät und von maßgebender Stelle eine „harte“ Rentabilitätsstudie verlangt wird, liegt der Fokus wie bei allen Finanzfragen gerne auf dem kurzfristigen Erfolgsaspekt⁷³. Eine unmittelbare, kausale, eindeutig nachweisbare Erfolgswirkung muss in solchen Fällen nachvollziehbar errechnet werden können. Es ist (leider) denkbar, dass nach Parametern des langfristigen, Effektivitäts-orientierten Bildungscontrollings dann nicht mehr gefragt wird. Vor diesem Hintergrund wäre allen Bildungsverantwortlichen anzuraten, sich ein zweckmäßiges, vom Aufwand her vertretbares Rentabilitätscontrolling aufzubauen und es sich von der Unternehmensleitung rechtzeitig absichern zu lassen. Wichtiger als die methodische Exaktheit des Vorgehens wird ohne Zweifel sein, dass die

⁷³ Vor diesem Hintergrund ist es bezeichnend, dass offensichtlich fünfzig Prozent der personalverantwortlichen Führungskräfte bei PE-Angeboten die Berücksichtigung einer Kosten-Nutzen-Bewertung vermissen (Wachsfeld 2005, S. 28).

Entscheidungsträger und Machtpromotoren des Unternehmens die Denkweise mittragen.

5.3.2. Evaluation Personalbeschaffung

Ziele des Personalauswahl-Controllings sind die Unterstützung der „zuverlässigen Auswahl guter Kandidaten“, „vertretbare Kosten der Auswahlverfahren“ mit gleichzeitigem Vermitteln eines positiven Unternehmensimages (Lurse 1990, S. 371).

Zur Personalauswahl wurde bereits die Utility Analysis als Meßmethode in Kapitel 4.4. diskutiert. Schmidt, Hunter, Pearlman (1982, S. 333) stellen fest, dass „recent research has shown that dollar impact of valid selection procedures on work force productivity is considerably greater than [...] psychologists have believed“. Ein zentraler Parameter ist die Prognosevalidität von Personalauswahlverfahren (man denke an die viel diskutierte Validität des Assessment Center). Mit diesem Wert ist der mutmaßliche Nutzen der „verbesserten“ Personalbeschaffungsqualität zu multiplizieren, um die Wahrscheinlichkeit zu errechnen, mit der ein Bewerber auch nach der Einstellung die bei ihm vermutete Arbeitsleistung zeigen wird. Diese Art der Rentabilitätsstudie bezieht sich allerdings auf eine Methode der Personalauswahl und deren direkten Nutzen und bewertet dadurch die Verwertbarkeit der wissenschaftlichen Methodik und nicht die unternehmerische Beschaffungspolitik⁷⁴.

Für ein integriertes Personalbeschaffungs-Controlling findet sich in der Literatur eine Reihe von Vorschlägen. Schulte (1989) stellt ein **erstes, einfaches Informationsgerüst** für Personalauswahl und -beschaffung in Form von diversen Verhältniszahlen vor: Bewerber pro Ausbildungsplatz, Effizienz der Beschaffungswege mit Kosten-Nutzen-Analyse der eingesetzten Medien, Personalbeschaffungskosten pro Eintritt. Die viel versprechende Kennzahl „Produktivität der Personalbeschaffung“ setzt lediglich die

⁷⁴ Schuler, Funke, Moser, Donat (1995) (Kurzversion: Funke, Schuler, Moser (1995)) berichten über eine vierjährige Studie einer ökonomischen Evaluation eines aus mehreren Komponenten bestehenden Personalauswahlverfahrens für Industrieforscher in Hochtechnologie-Unternehmen. Sie legen dabei ein komplex ausgearbeitetes Utility-Modell zu Grunde, wobei sie alle Variablen zuvor entweder selbst erarbeitet oder kritisch reflektiert haben. Sowohl bei der Konzeption des Auswahlverfahrens als auch bei der Evaluation wurde arbeitsanalytisch vorgegangen. Ergebnis ihrer Studie ist, dass bereits für das erste der angenommenen 15 Jahre Laufzeit ein positiver Nettonutzen erzielt wird. Ein wesentlicher Vorteil des getesteten Auswahlverfahrens ist, dass es speziell für die Zielgruppe entwickelt worden ist und eine angemessene Validität durch den Beschaffungserfolg beweisen konnte. Für die unternehmerische Personalarbeit ist eine Evaluation dieser Art de facto nicht durchzuführen, es sei denn, man versichert sich laufend wissenschaftlicher, psychometrischer Betreuung mit Personalforschern vor Ort.

Anzahl der Beschaffungsvorgänge mit der Anzahl der einbezogenen Personalbeschaffungs-Mitarbeiter ins Verhältnis (a.a.O., S. 60ff.).

Kennzahlen und Indikatoren sind für Lurse (1990, S. 371):

- Kenngrößen der Anfangsfluktuation, Bewerberabwicklung (Dauer, Anzahl),
- Kosten pro Bewerbungsabwicklung, Kenngrößen hinsichtlich Dauer, Anzahl, Qualifikationsstruktur der Kandidaten,
- Kennzahlen zur Zufriedenheit hinsichtlich des Einstellungsprocedere mittels Befragung von Kandidaten, Befragung von eingestellten Bewerbern,
- Auswertung von Probezeitbeurteilungen,
- Auswertung von Potentialbeurteilungen.

In Anlehnung daran, aber weiter entwickelt, werden in dem aufschlussreichen Praxisbeispiel von Kerkow, Kipker (2000) Zeit-, Kosten- und Qualitätskennzahlen für die Gruppe Deutsche Börse definiert:

- **Zeitkennzahlen:** z.B. Beschaffungsdauer, interne Reaktionszeit (a.a.O., S. 75),
- **Kostenkennzahlen:** z.B. Kosten-Nutzen-Analyse pro Medium (z.B. Print oder Internet), Kosten pro Bewerber, Kosten pro Einstellung (a.a.O., S. 78),
- **Qualitätskennzahlen** (Prozess- und Bewerbungsqualität): z.B. Qualität des Rekrutierungsprozesses aus Sicht der Bewerber (über Befragung), Anzahl der Vorstellungsgespräche/ Anzahl der Vertragsangebote/ Anzahl der Einstellungen zu Gesamtbewerbungseingang, Einstellungsprofil, Leistungs- und Produktivitätsbeurteilung nach 3 bzw. 6 Monaten Einarbeitungszeit (über Mitarbeitergespräch), Performancesteigerung (Veränderung der Leistungs- und Produktivitätskennzahl nach einem Jahr)

(a.a.O., S. 76).

Die Kostenkennzahlen dienen zur Ermittlung der Effizienz der Personalbeschaffung: an welchen Schrauben muss gedreht werden, damit sich die wichtigste Kostengröße, Kosten pro eingestellten Bewerber, verringert?

Für Kerkow, Kipker wird der effektive Erfolg für eine Personalbeschaffung durch die prozentuale Zielerreichung erklärt: Wenn beispielsweise geplant ist, dass aus einer Bewerbermasse von 200 Personen 5% eingestellt werden und nur 8 für geeignet eingestufte (und in der Folge als geeignet sich erwiesene) Bewerber ein Vertragsangebot akzeptieren, ist die Zielerreichung 80%. Man könnte nun einen Schritt weitergehen und den Verlust der 20% monetär belegen. Hierzu müssten Folge-Beschaffungskosten („Nachkarten“) und entgangener Nutzen wegen weiterer Vakanz der Position (abzüglich des „eingesparten“ Mitarbeitergehaltes) errechnet werden. So erhielte man für den

unter Zielwert bleibenden Wert eine Kosten-Nutzen-Abschätzung, die brauchbare, wenn auch nicht genaue Informationen für die Steuerung des Systems liefert.

Die Gefahr liegt in einem bequemen Einschleifen eines **Einheits-Kennzahlensystems** für die Besetzung ähnlicher Positionen (gewerbliche Arbeitnehmer Produktion, gewerbliche Arbeitnehmer Logistik, Angestellte Innendienst Vertrieb etc.) oder womöglich über alle Personalbeschaffungen. Es ist zugegebenermaßen einfacher, über sämtliche Bewerbungsaktionen die gleichen Kennzahlen zu legen (z.B. Reaktionszeit 8 Tage). Auch klingt es natürlich erstrebenswert, dass 80% aller eingestellten Hochschulabsolventen Auslandserfahrung haben müssten, oder dass 50% unter 26 sein sollten. Ob es immer Sinn macht, ist fraglich, aber es ist vor allem leicht zu messen.

Ebenso wie bei der Personalentwicklung ist der kritische Wert allerdings derjenige der „Arbeitsleistung“: Ermittelt durch Leistungs- und Potentialgespräche, ist er eine zwar höchst subjektive Kenngröße, die aber am stärksten über die Eignung des Personalbeschaffungs-Systems Auskunft liefert: Das System erfüllt nur insoweit seine Funktion, wenn es hilft, Bewerber zu finden, die bereit sind, für das Unternehmen zu arbeiten, die nicht bereits nach kurzer Zeit kündigen und die die **erwartete Leistung oder den erwarteten Leistungszuwachs in messbarer Form liefern**. An dieser komplexen Größe dürfte aber ein konsequentes Zu-Ende-Denken des Personalbeschaffungs-Controllings in der Praxis nur zu oft scheitern.

5.3.3. Evaluation der strategischen Einbindung der Personalarbeit in die Unternehmenspolitik

Wie bereits ausgeführt, ist die strategische Einbindung des Personalwesens in die Unternehmenspolitik das aktuell am meisten diskutierte und geforderte Ziel der modernen Personalwirtschaft. Um diese Forderung zu rechtfertigen, müsste gründliche Kenntnis des Ursache-Wirkungs-Geflechts vorliegen, das das innerbetriebliche Personalwesen befähigt, die geeigneten Personalmaßnahmen zur Förderung von **kritischen unternehmerischen Fähigkeiten und damit von Wettbewerbsvorteilen** zu bestimmen (vgl. auch Yeung, Berman 1997, S. 321). Durch die anerkannt hohe Komplexität ist der Nachweis höchst problematisch. Es ist sinnvoll, hier nicht alle Personalmaßnahmen als Komplex bewerten zu wollen, sondern sich auf den **empfundene Grad der Integration des Personalbereichs** zu fokussieren.

Der Ausgangspunkt ist schwer zu bestimmen: Ab wann spricht man von strategischer Einbindung? Welche für notwendig erklärte Kenngrößen (z.B. ausgeübtes Mitspracherecht des ranghöchsten Personalmanagers bei Entscheidungen des Organs der Unternehmensleitung) müssen in welcher Ausprägung mit welchen Output-Variablen gekoppelt werden? Gibt es Zwischenschritte (Fluktuation, Arbeitszufriedenheit)? In der heutigen Zeit wird schnell ein Grad erreicht, an dem eine personalwirtschaftliche Maßnahme aufhört, ausschließlich personalwirtschaftlichen Charakter zu besitzen. Dann ist fraglich, ob die Personalarbeit den Erfolg auslöst oder „nur“ das mitarbeiterorientierte Engagement der Linien-Vorgesetzten – das wiederum durch Personalentwicklungsmaßnahmen, gezielte Auswahl der Vorgesetzten oder konsequente Kommunikation der gewünschten Unternehmenskultur durch die Unternehmensleitung erreicht wurde.

Martell, Carroll (1995a) benennen vier Charakteristika des „Strategic Human Resource Management“:

- **Langfristigkeit** der Planung,
 - **Verbindung** zwischen HRM und strategischer Planung, entweder als Begleitung der Strategieumsetzung oder als aktive Beteiligung bereits bei der Strategieerstellung,
 - Strategische Personalarbeit wird nur dann als „**effektiv**“ bezeichnet, wenn sie **direkt und erfolgreich** zum Unternehmensergebnis beiträgt,
 - Einbindung der **Linienmanager** in Personalarbeit
- (a.a.O., S. 255).

Die Autoren untersuchten die strategische HRM-Einbindung in 89 „Fortune 500“-Unternehmen und stellen fest, dass diese in den letzten Jahren zwar gestiegen sei. Allerdings finden sie keine signifikante Auswirkung des Einbindungsgrades auf den kurzfristigen Unternehmenserfolg. Martell, Carroll vermuten eine verzögerte, der Studie sich entziehende Wirkung, da strategisch angelegte Personalmaßnahmen naturgemäß lange Zeit benötigen, diejenigen Mitarbeiter-Verhaltensweisen hervorzurufen, die die Unternehmensleistung tatsächlich positiv beeinflussen (a.a.O., S. 262).

Ähnliches gilt für das Ergebnis der Arbeit Bennetts und Kollegen (1998): Sie können keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Grad der Integration des Personalbereichs in die unternehmerische strategische Entscheidungsfindung einerseits und Unternehmenserfolgszahlen andererseits feststellen (Bennett, Ketchen, Blanton-Schultz 1998, S. 13). Die Autoren vermuten hauptsächlich zwei Gründe: erstens sei die

Verbindung zwischen Personalmaßnahmen und Unternehmensleistung sehr **indirekter** Natur, d.h. die verschiedenen Variablen dazwischen müssten ebenfalls betrachtet werden; und zweitens scheint Integration zwar notwendig zu sein, aber nicht **hinreichend**: mit strategisch integrierter Personalarbeit wäre es dem Topmanagement lediglich möglich, dadurch die nötigen Wettbewerbsvorteile zu erreichen, es werde damit allerdings nicht die Qualität der Unternehmensprozesse garantiert (a.a.O., S. 14).

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass das Fehlen einer signifikanten Korrelation zwischen den Parametern „strategische Personalarbeit“ und „Unternehmensleistung“ offensichtlich wirklich nicht in der Unternehmensrealität, sondern in der Messproblematik begründet liegt. Aufgrund der komplexen Hintergründe, Moderatorvariablen und Zwischenstufen ist die Herstellung einer unmittelbaren (wenn auch nur angenommenen) Kausalkette schwierig. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund, dass nur in sich stimmige „Bündel“ an Personalmaßnahmen einen positiven **Synergie-Effekt** haben – der aber auch in irgendeiner Form dargestellt werden müsste.

Die oft zitierte Klage „erheblicher Forschungsbedarf“ zeigt einerseits, dass die Personalforschung (zu Recht) angesichts der Herausforderung der Entflechtung hochkomplexer Interaktions-Strukturen immense Probleme hat weiterzukommen, erweckt auf der anderen Seite die Illusion, dass man nur ordentlich weiter forschen müsse, um dem Rätsel auf die Spur zu kommen. Man hat es hier jedoch nicht nur mit der Wissenschaft zu tun, die dem hohen Anspruch der Akribie mitunter durchaus nachgeben kann.⁷⁵ Noch stärker liegen Erkenntnisse dieser Art im Interesse von Unternehmen, von denen jedes einzelne hinsichtlich seiner betrieblichen Realität eine eigene, undurchsichtige Identität aufzeigt. Hier ist die Frage zu stellen, ob man innerbetriebliche Untersuchungen nach allen Regeln der Kunst wirklich durchführen kann. Vermutlich ist eine wissenschaftlich korrekte Vorgehensweise sogar für wenige Vorzeige-Projekte extrem aufwändig, nur um vielleicht nachher festzustellen, dass alles nur für das Jahr C unter den Bedingungen X, Y und Z gilt. Wenn sich die Bedingungen ändern, kann man wieder von neuem beginnen, oder läuft Gefahr zu pauschalisieren. Seit dem Benchmarking-Mythos sei vor solchen Verallgemeinerungen ohnehin gewarnt.

Sinnvoller scheint es, sich auf verhältnismäßig „simple“ Verknüpfungen zu beschränken. Vielleicht ist man dann in der Lage, mit ausreichender Sicherheit eine positive Kor-

relation zwischen A und B zu benennen und diese Erkenntnis im Kontext des Unternehmens als eine Information zu belassen, die man angemessen interpretieren und für die unternehmerische Zukunft verwenden kann.

5.3.4. Überleitung: Evaluation von Personalführungsinstrumenten

Der Einsatz eines Personalführungsinstruments gehört thematisch sowohl in die Personalführung (Unterstützung der Linienvorgesetzten), als auch in die Personalentwicklung und in die Strategie-Arbeit des Personalbereichs. Dieses Hilfsmittel des „Führens“ soll die Vorgesetzten befähigen, ihre Mitarbeiter optimal zu „führen“, d.h. sie dort hin zu führen, wo sie ihre **optimale Leistungsfähigkeit entwickeln und umsetzen** können. Damit kann das Personalwesen indirekt all diejenigen Mitarbeiter erreichen und steuern, die – wenn so weit erkannt und festgelegt - als das Humanpotential zur Erreichung des gewünschten Wettbewerbsvorteils bestimmt sind. Ziel ist ergo die umfassende Leistungssteigerung, die sich in realisierten Wettbewerbsvorteilen und dadurch im verbesserten Finanzergebnis niederschlägt. Die Evaluation von solchen Instrumenten ist sehr komplex, da die raumzeitliche und kausale Abgrenzung nicht klar vorliegt.

Die vorliegende Arbeit untersucht im empirischen Teil die Auswirkung eines Zielvereinbarungssystems mit variablem, leistungsabhängigen Vergütungsbestandteil (**Performance Management System**) und betrachtet dies als strategisches Personalführungsinstrument, da es gleichzeitig die Funktion ausfüllt, unmittelbar die Unternehmensziele verfolgen zu können. Nach Lurse (1990) dient die Funktion „Zielentwicklung und –vereinbarung“ der Kompatibilität und der Integration persönlicher Arbeitsziele mit Bereichs- und Unternehmenszielen (a.a.O., S. 372).

Die zwei wesentlichen Aspekte eines derartigen Performance Management Systems sind **Zielvereinbarung** bzw. Zielsetzung (goal setting) und **monetäre Anreizsetzung**. Sie sind dem Konstrukt „Hohe Mitarbeiterereinbindung“ zuzuordnen und haben unmittelbar mit dem Steuern der zielgerichtet eingesetzten Arbeitskraft mittels der Arbeitsinhalte zu tun.

In Kapitel 5.3. ist bereits darauf hingewiesen worden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen **Einbindung bzw. Beteiligung der Mitarbeiter** und dem **Unternehmensergebnis** durch zahlreiche Studien festgestellt wurde. Auf die genaueren Hinter-

⁷⁵ vgl. das bereits in Fußnote 74 zitierte Beispiel Schuler, Funke, Moser (1995) für die Personalauswahl

gründe und Wirkungsmechanismen für das zu untersuchende Forschungsobjekt wird im Kapitel 7 eingegangen.

Lediglich zwei Untersuchungen sollen jetzt beispielhaft herausgegriffen werden. Ihre höchst unterschiedlich konzipierten Evaluationen stellen zwei Extreme der möglichen Betrachtung einer einzelnen Personalmaßnahme als komplex agierendes Führungsinstrument dar: Es handelt sich einerseits um die Effektivitäts-Evaluation eines Mitarbeitergesprächssystems und andererseits um die utility analysis eines Gewinnbeteiligungsprogramms. Wie in den bereits erwähnten Studien üblich, werden im ersten Fall die Kosten nicht berücksichtigt, im zweiten Fall schon.

Putz (1999) geht hinsichtlich der Evaluierung eines **Mitarbeitergesprächssystems** multidimensional und rein kybernetisch vor. Evaluert werden in einem Praxisbeispiel die drei Dimensionen

- Veränderungen der Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Veränderungen der Aufgabenklarheit
- Veränderung der Wahrnehmung der Kollegen und des Unternehmens als Ressourcegeber (a.a.O., S. 502f.).

Putz bezieht diverse Moderatorfaktoren, wie z.B. Grundeinstellung der Betroffenen oder allgemeine Unternehmenssituation, mit ein (a.a.O, S. 503). Die Datenerhebung mittels eines Längsschnittdesigns in drei Zeitabschnitten erfolgt durch Befragung (Skalierung von 1 bis 5), wobei die Ergebnisse in die weitere Prozessgestaltung wieder einfließen. Die Veränderung der Dimensionen wird somit lediglich durch veränderte Punktwerte auf der angewendeten Skala deutlich. Die Punktwerte werden nicht weiter verwendet, sie fließen in keine monetäre Bewertung ein, die Auswirkungen auf finanzwirtschaftliche Größen werden nicht betrachtet, und die Kosten des Programms werden nicht erwähnt. Hier steht einzig und allein der Lernprozess im Vordergrund. Allerdings ist hinzuzufügen, dass in diesem Beispiel das Mitarbeitergespräch nicht mit einem monetären Anreiz gekoppelt ist.

Boudreau, Berman (1991) hingegen stellen eine herkömmliche Investitionsrechnung auf: Statt ex-post zu bewerten, wenden sie auf das **Gewinnbeteiligungsprogramm** bei Eastman Kodak eine Vorab-Rentabilitätsuntersuchung mit Break-Even-Analyse und Sensibilitätsanalyse an – Sonderformen der utility analysis. Sie skalieren zunächst den angenommenen, zukünftigen Zuwachs des Nettoertrags in vier mögliche Leistungsni-

veaus. Weiterhin ordnen sie jedem Leistungsniveau im Rahmen der Sensibilitätsanalyse eine prozentuale Zurechenbarkeit durch das Beteiligungsprogramm zu, d.h. ob man dem Programm 10%, 30%, 50%, 70% oder 90% des Nettoertrag-Deltas verdanken kann. Erwähnenswert ist, dass die befragten Manager umso höher diesen Prozentsatz setzen, je höher der Gewinnzuwachs ausfällt. Den jeweils auszuzahlenden Gewinnbeteiligungen gegenüber gestellt, kann für jedes Leistungsniveau eine elastische Bandbreite von Mindest- und Höchstwerten des Nettogewinn-Zuwachses errechnet werden, die beispielsweise für einen 20%-ige ROI in der Break-Even-Analyse nötig sind.

Als Formel wird verwendet:

$$\text{Target ROI Rate (20\%)} = \frac{\text{Earnings Attributed to Plan} - \text{Payout}}{\text{Payout}}$$

(a.a.O., S. 402),

wobei in diesem Beispiel davon ausgegangen wird, dass die Einführungs- und Betreuungskosten vernachlässigbar sind (a.a.O., S. 400ff.). Diese Vorgehensweise entspricht dem **Business Plan** jeder anderen Geschäftsentscheidung, d.h. betrachtet unterschiedliche zukünftige Entwicklungen und deren Folgen. Man könnte jetzt über die proportionale Aufteilung der unterstellten Wirkung des Gewinnbeteiligungsprogramms in 20-Prozentpunkt-Schritten diskutieren, aber immerhin wird eine Abstufung getroffen. Boudreau, Berman folgen strikt den Forderungen aus dem finanzwirtschaftlichen Lager, eine allgemein verständliche „Zahlensprache“ zu sprechen.

Auch wenn für die unabhängigen Variablen „Zielvereinbarungen“ und „Anreizsysteme“ generell ein positiver Zusammenhang zum Unternehmenserfolg als erwiesen dargestellt wird, wird auch deutlich, dass es notwendig ist, einen genaueren Blick auf die **unternehmensspezifische Konzeption** dieses Führungsinstrumentes zu werfen, z.B. wie hoch der Beteiligungsgrad für die Zielvereinbarungen aussieht, wie die monetären Anreize gestaffelt sind, welche Mitarbeitergruppen einbezogen werden etc. Je nach unterschiedlicher Ausgestaltung kann die Wirkung variieren, wobei vor allem die Moderatorvariablen eine wichtige Rolle zu spielen scheinen. Bevor jedoch darauf detailliert eingegangen werden kann, werden die Hintergründe der „Führungsrealität“ genauer betrachtet.

1. Theoretischer Hintergrund zur Erfolgsmessung eines Personalführungsinstrumentes: Die Führung

Die komplexen Rahmenbedingungen eines Personalführungsinstrumentes liegen einerseits darin, dass es sich um ein Instrument handelt, das das Personalwesen üblicherweise anbietet, aber andere Funktionsbereiche ausführen. Im dezentralisierten Human Resource Management, wie es Hinterhuber, Handlbauer (1995, S. 368f.) ausdrücken, ist der Angelpunkt der Koordination der unmittelbare Vorgesetzte. Dazu gehört Bewertung der jetzigen Aufgabenerledigung und der zukünftigen beruflichen Möglichkeiten in der direkten Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter.

Andererseits zeichnet sich das Führungsinstrument, eben beispielsweise ein Zielvereinbarungssystem, durch ein komplexes Geflecht an **Einflüssen und Auswirkungen** aus: viele Parteien haben zur endgültigen Ausgestaltung beigetragen (Personalbereich, externe Berater, Vergleiche mit anderen Unternehmen, Vorgesetzte, nächst höhere Vorgesetzte, Unternehmensleitung, Mitarbeiter-Vertretungen). Viele, darunter auch nicht beabsichtigte, Wirkungen werden ausgelöst, weil Führung alle Mitarbeiter mittelbar und unmittelbar in allen Aspekten ihrer Arbeit betrifft.

Jeder Mitarbeiter wird in irgendeiner Form geführt. Man kann die Behauptung aufstellen, dass „nicht geführt werden“ nicht existiert, denn eine ignorierende Führung ist nur eine Form von vielen, und womöglich nicht mal die am wenigsten auftretende Version.

In der vorliegenden Arbeit wird die **klassische Führungsdyade** betrachtet: Vorgesetzter A führt den Mitarbeiter B. Wird die Dyade auf mehrere Mitarbeiter B, C etc. erweitert, entsteht eine Gruppenbeziehung, wobei die Führungskraft hierarchisch höher gestellt ist. Bei einem Zielvereinbarungssystem überwiegt i.d.R. die dyadische Zielvereinbarung, es sei denn, dass stark miteinander vernetzte Arbeitsgruppen gemeinsame Ziele festlegen oder auch untereinander die Zielerreichung individueller Ziele verflechten und mit dem Vorgesetzten abstimmen. Da dies im empirischen Teil nicht untersucht wird, wird in dem hier interessierenden Zusammenhang von der klassischen, tradierten Führungsbeziehung ausgegangen.

6.1. Führer und Führung

6.1.1. Einleitende Betrachtungen

Man muss bedenken, dass kaum eine Person nur als „Führer“ eingestellt wird. Jede Führungskraft hat noch eine fachbezogene Arbeit mehr oder weniger nebenamtlich zu erledigen, jedoch werden **Führungsqualifikationen und -erfahrung** vor allem ab einem bestimmten persönlichen Alter und beruflichen Status als selbstverständlich erwartet. Bringt der Kandidat den „Marschallstab im Tornister“ mit, d.h. ist ihm Führen angeboren oder hat er diese Fähigkeit „erworben“ bzw. könnte er sie noch erwerben? Theorien darüber, wie man richtig führt und woher diese Fähigkeit stammt, gibt es zuhauf (vgl. Kapitel 6.1.2.).

Wie dem auch sei: Führung scheint zunächst ein Problem zu sein, bei dem das Personalwesen helfen muss. Man denke dabei nur an die Erstellung von „Führungsleitlinien“ oder „Führungsphilosophien“, des Weiteren an die sehr populären, in unterschiedlichster Ausgestaltung angebotenen Führungsseminare, an die individuell konzipierten Coachings für Führungskräfte und nicht zuletzt an die Flut pseudo-wissenschaftlicher Ratgeber für gestresste Führungskräfte⁷⁶. Dies mag Ausdruck der Unsicherheit in der Praxis sein. Für die Theorie allerdings gilt Ähnliches⁷⁷.

Führung ist zunächst ein **intendierter Beeinflussungsprozess** vom Vorgesetzten A zum Mitarbeiter B (Gegenläufiges nicht ausgeschlossen) und wird über den Führungserfolg (der festzulegen ist) sichtbar gemacht. Neuberger (2002⁶) erweitert die Dyade auf eine Triade um die Aufgaben bzw. Ergebnisse: „Führungskräfte haben – mit Blick auf die Geführten - Aufgaben vorzugeben“ (a.a.O., S. 43) und werden daran gemessen, wie diese Ergebnisse ausfallen. Allerdings sei es dadurch „zusätzlich kompliziert“ (a.a.O., S. 44), dass neben den Ergebnissen auch die Art und Weise, wie dazu gelangt worden ist, bewertet wird, d.h. der Führungsstil. Keine andere Rolle im Unternehmen wird so sehr

⁷⁶ Als Beispiel sei das Inhaltsverzeichnis des Buches „13 Todsünden des Managers und wie man sie vermeidet“ von Steven W. Brown (1991) auszugsweise zitiert: Todsünde 11 ist „Nachlässigkeit dulden“, Todsünde 13: „versuchen, Leute zu manipulieren“. Leerformeln dieser Art, schlagwortartige Beschreibungen des harten Alltags der Führungskraft und hemdsärmelige Standard-Weisheiten erfreuen sich erstaunlich hoher Beliebtheit: vermutlich weniger wegen ihrer unterstützenden Wirkung als eher wegen der Freude darüber, dass es anderen genau so geht, und vom eigenen Problem abstrahiert lesen zu können – mit der Möglichkeit, genau das herauszuziehen, was man darin lesen will.

⁷⁷ vgl. die umfangreiche Auflistung an diversen Definitionen, was unter Führung verstanden werden kann, bei Neuberger (2002⁶), Beleg 1.4., S. 12-15.

an den Persönlichkeits- und Verhaltens-Attributen festgemacht wie der „Führer“. Erfolge oder Misserfolge werden danach interpretiert.

6.1.2. Führungstheorien und Führungsstile

Die gängige Sicht der Organisationspsychologie ist, dass eine Führungskraft **bestimmte stabile Merkmale** aufweist, die sich durch **bestimmte Verhaltensweisen** – abhängig von **bestimmten Situationen** – zeigen. Daher sind Beziehungen zwischen diesen Parametern im Rahmen der Führungstheorien untersucht worden (vgl. v. Rosenstiel, Gebert 1995², Sp. 687f.). Dieses Kapitel erhebt nicht den Anspruch, das weite Feld der Führungstheorien abzuhandeln⁷⁸. Es sollen nur einige wenige Theorien besprochen werden, die insofern anwendungsorientierte Bedeutung erlangt haben, da sie von der Praxis durch ihre Griffigkeit besonders gerne angenommen und der betrieblichen Personalführungsarbeit zugrunde gelegt werden. Vor ihrem Hintergrund soll der Einsatz eines Personalführungsinstrumentes betrachtet werden.

Die **Eigenschaftstheorie** vertritt die Hypothese, dass Persönlichkeitseigenschaften für den Führungserfolg verantwortlich seien. Auch als „great man theory“ bekannt, werden in dieser personalistischen Führungstheorie empirisch nachgewiesene stabile Persönlichkeitsmerkmale für den Führungserfolg verantwortlich gemacht. Im Laufe verschiedener Erhebungen konnten die (polarisierten) **Grunddimensionen der menschlichen Persönlichkeit** auf fünf reduziert bzw. zusammengefasst werden, was ihnen auch den Kult-Begriff „Big Five“ eintrug: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität, Offenheit (vgl. Neuberger 2002⁶, Beleg 4.1., S. 230.)⁷⁹. Becker (2001) stellt als Fazit zur bisherigen theoretischen Betrachtung fest, dass dieses Modell trotz Einschränkungen einen gewissen universalen Anspruch hinsichtlich diagnostischer und prognostischer Zwecke erheben kann (a.a.O., S. 22ff.). Es existieren durchaus Zusammenhänge zwischen Ausprägungen verschiedener Persönlichkeitsmerkmale („Führer-

⁷⁸ Eine chronologische Übersicht der wichtigsten Führungstheorien findet sich bei Neuberger (1995², Tab. 1, Sp. 1579/1580). Da jede Theorie in einen oder mehrere „Führungsmythen“ rück-übersetzt werden kann, (a.a.O., Tab. 2, Sp. 1585/1586), ist dort ebenfalls nachzulesen, was „man“ sich mit Hilfe einer Theorie unschwellig unter „Führung“ vorstellt und was man sich von einem „Führer“ erwartet. Die recht große Anzahl an identifizierten Mythen ist nur ein Hinweis auf die extrem hohe Komplexität des Konstruktes „Führung“.

⁷⁹ Der Vollständigkeit halber: Die höchste Stufe der Persönlichkeitsbeschreibung stellen die „Big Two“ dar: Seelische Gesundheit und Verhaltenskontrolle (Becker 2001, S. 18).

Eigenschaften“) und Führungserfolg, die Ergebnisse sind dennoch aufgrund der hohen Streuung zumindest diskussionsfähig⁸⁰.

Die Eigenschaftstheorie ist sicherlich unter den Führungstheorien die eingängigste und beliebteste Theorie bei den Praktikern. Sie reduziert die Problematik der Selektion der kritischen Mitarbeitergruppe „Führungsnachwuchskräfte“ auf die Eignungsdiagnostik und lässt situative und entwicklungsbezogene Komponenten weitgehend außer Acht⁸¹. Ihre Popularität erklärt sich sicherlich aus der leichten Anwendbarkeit: man bewundert die Eigenschaften von erfolgreichen Persönlichkeiten (Abs, Wiedeking, Heidi Klum), **nachdem** ihr Erfolg unbestritten fest steht⁸². McCall, Lombardo (1983) stellen fest, dass gescheiterte Manager sich nicht unbedingt deutlich in ihrer Persönlichkeitsstruktur von ihren erfolgreichen Kollegen unterscheiden, sondern dass eher geringfügige Unterschiede gradueller Art dazu führen, dass eine Karriere beendet wird und andere Karrieren weiterhin erfolgreich verlaufen⁸³. Dies weist nicht zuletzt auf eine ganze Reihe weiterer Faktoren, die bei der beobachteten Ausprägung von Persönlichkeitseigenschaften mitspielen: Entwicklung der Persönlichkeit im Verlauf der Karriere, Rahmenbedingungen wie z.B. Erfolg des Unternehmens, Erwartungshaltungen der geführten Mitarbeiter, Unternehmenskultur als vorgelebte Führungskultur etc.

Hätte die Eigenschaftstheorie recht, müsste man sich nicht unbedingt die große Mühe machen, ausgefeilte Führungsinstrumente zu erarbeiten: Die Führungskräfte könnten aus eigener Persönlichkeitsstruktur heraus „richtig“ führen. Allerdings gilt dies nur für eine perfekt funktionierende Personalauswahl mit langfristig korrekter Potentialdiagnostik und perfekt darauf abgestimmter Unternehmenskultur. Vor dem Hintergrund der Eigenschaftstheorie könnte ein Personalführungsinstrument allerdings ein (dürftiges) Hilfsmittel sein, um den Führungsstil der unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten zu nivellieren und schlussendlich zu kontrollieren. Seine Anwendung ist mit dem Ablauf klassischer Gruppen-Führungstrainings vergleichbar, die in der Regel wenig auf die in-

⁸⁰ vgl. die zitierte Literatur bei v. Rosenstiel, Gebert (1995², Sp. 689); Neuberger (2002⁶, S. 231); vgl. zu „Listen von erfolgsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen“ Sowarka, Sarges (1995², S. 207)

⁸¹ Zur ausführlichen Würdigung des eignungstheoretischen Ansatzes siehe Neuberger (2002⁶, S. 237ff.)

⁸² vgl. hierzu die vehemente Gegendarstellung durch Malik (2000), der vor einer Mystifizierung über Zuschreibung von Eigenschaften als einem gravierenden Missverständnis warnt: „... wird der Schluss gezogen, der Führer habe **wegen** dieser Eigenschaften Führerschaft erlangt. In aller Regel ist es aber genau **umgekehrt**: diese Eigenschaften gelten als bemerkenswert, **weil** er Führerschaft erlangte.“ (a.a.O., S. 59).

⁸³ vgl. Ergebnisse von McCall, Lombardo (1983), zitiert in Neuberger (2002⁶, Beleg 4.3., S. 236)

dividuellen Persönlichkeitsstrukturen der Teilnehmer eingehen. Wenn auch (zu Recht) häufig propagiert wird, dass den Führungskräften geholfen werden kann, das eigene Führer-Verhalten „noch effizienter zu machen“, ist doch eine weitere versteckte Absicht deutlich. Man will schwache Führer, die man sich augenscheinlich als Ergebnis einer misslungenen Personalauswahl eingehandelt hat, „zurechtbiegen“ und „auf die Spur“ bringen, was paradoxerweise nach der Eigenschaftstheorie aber gar nicht funktionieren dürfte.

Die **Rollentheorie** bietet eine andere Sichtweise an: Statt des unabhängigen, aus seiner Persönlichkeit heraus starken Führers repräsentiert hier die Führungskraft ein Bündel an Erwartungen, die ihm von allen Seiten entgegen gebracht werden: Führungskräfte müssen „verlässlich [...] funktionieren, wie Gesetz, Tradition oder fremder Wille es befehlen“ (Neuberger 2002⁶, S. 313). Sie sind trotz der Macht ihrer hohen Positionen nicht wirklich beweglich. Mitarbeiter (als nur eine Anspruchsgruppe) haben eine Erwartungshaltung an den Vorgesetzten. Sie formulieren das „Recht, geführt zu werden“. Diese Erwartung kann das Personalmanagement (eine weitere Anspruchsgruppe) bereitwillig aufgreifen und den loyalen, korrekten und effizienten Einsatz von Führungsinstrumenten verlangen. Dieser Einsatz dient der Erfüllung der Erwartungshaltung weiterer Parteien: der Leistungssteigerung für die Verbesserung des Gesamtergebnisses im Sinne der Unternehmensleitung oder Kapitalgeber.

Die motivationstheoretisch fundierte **Erwartungs-Valenz-Theorie** greift bereits das Prinzip des Zielvereinbarungsprozesses als Personalführungsinstrument auf: Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, seine Mitarbeitern über Aufgaben zu führen, die diese selbst mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit (Erwartung) und hoher Wertigkeit (Valenz) verbinden. Hier erlangt die gemeinsame „Ziel-Vereinbarung“ wegen der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen besonders hohe Bedeutung. Wichtig ist die gezielte Abstimmung mit weiteren Einflüssen, z.B. Vergütungssystemen (vgl. Neuberger 2002⁶, S. 54). Auch die **kybernetische Führungstheorie** befasst sich mit dem Führen durch Zielbetrachtung, allerdings nicht inhaltlicher, sondern struktureller Art: das Geführten-Verhalten führt zu Ergebnissen, die die Führungskraft durch Vergleich mit dem Ziel-Soll steuernd zu beeinflussen versucht (vgl. Neuberger 2002⁶, S. 56). Ein Führungsinstrument wie ein Zielvereinbarungssystem hat vor diesem Hintergrund fast ausschließlich Controlling-Charakter.

Die verstärkte Betrachtung des **Führungsstils** (Führungsstil-Ansatz) ist ebenfalls ein einleuchtender Ausgangspunkt, da hier ein gewisser Spielraum für „erlernbares“ Führungsverhalten zugestanden wird. Wenn das Verhalten und nicht die Persönlichkeit herangezogen wird, kann auf einen Führungsstil hingearbeitet werden, der – da durch die Unternehmensleitung gewünscht – deshalb geformt werden kann, da ihm die Persönlichkeitsmerkmale nicht als unverrückbare Größen im Weg stehen. Ausgeweitet zur **situativen Führungstheorie** verspricht man sich vom flexiblen Einsatz verschiedener, entsprechend als geeignet angesehener Führungsstile in unterschiedlichen Situationen den größten Erfolg⁸⁴.

Es dürfte deutlich geworden sein, dass zumindest bei den zitierten Führungstheorien ein Personalführungsinstrument wie im hier vorgestellten Sinne seinen Platz hat. Eine wie auch immer **organisierte** Führung wird, wenn nicht als notwendig, dann als zumindest hilfreich angesehen.

Für das hier interessierende Konzept der Zielvereinbarung als Führungsmethode ist **der wahrgenommene Führungsstil** wesentlich. Ein Zielvereinbarungssystem verlangt, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter entgegen kommt, d.h. sich selbst mit seiner direktiven Macht, seinen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen zurück nimmt. Die Diskussion um den **kooperativen bzw. partizipativen Führungsstil** ist allein schon aus modernistischer Sicht unabdinglich (vgl. hierzu auch Wunderer 1995^{2c}, Sp. 1542): Im aufgeklärten Zeitalter des 21. Jahrhunderts sind der autoritäre und der patriarchalische Führungsstil in westlichen Industrieländern schlichtweg aus der Mode gekommen. Eventuelle Defizite hinsichtlich sozialer Schlüsselfähigkeiten von Führungskräften werden intensiv thematisiert (vgl. Grunwald 1995², S. 202). Die Gründe liegen auf der Hand: Hohe Qualifikation und berufliches Selbstbewusstsein der Mitarbeiter (vgl. für viele Galberg 2000, S. 100), Spezialistentum (geringe Arbeitsteilung), Organisationsformen wie beispielsweise sehr kommunikationsstarke oder sehr kommunikationsarme Ablaufstrukturen, Modelle wie das der teil-autonomen Arbeitsgruppe, humanistisches Menschenbild.

⁸⁴ Vgl. einen kurzen Abriss über die Theorien zum Führungsstil: Neuberger (2002⁶, S. 52f.). Der gleiche Autor spricht von der erweiterten situativen Führungstheorie als einer Gefahr der „*Generalamnestie* für jedes nur denkbare Verhalten“ (a.a.O., S. 529).

Auf einem (eindimensionalen) Kontinuum der Führungsstile wird der autoritäre Führungsstil an einen Extrempunkt, der kooperative Führungsstil weit in die Richtung des anderen Extrempunktes gesetzt⁸⁵. Bei dieser mittlerweile sehr populären Sichtweise wird davon ausgegangen, dass der kooperative Führungsstil nicht nur aus Gründen des Zeitgeistes gepflegt werden sollte, sondern dass er auch erfolgreicher als andere Führungsstile sei. Unter kooperativem Führungsstil wird sowohl **Beteiligung am Entscheidungsprozess** („Teilhabe“ mit hohem fachlichen Reifegrad) und **partnerschaftliche Qualität der interpersonellen Arbeits- und Führungsbeziehungen** („Teilnahme“ mit hohem sozialen Reifegrad) verstanden (Wunderer 1995^{2b}, Sp. 1371). Hierzu zählen in erster Linie Mitbestimmung und Arbeitnehmer-Einbindung grundsätzlicher Art. Bei Umfragen hat sich allerdings herausgestellt, dass unter „kooperativ“ eine beachtliche Bandbreite von „beratend“ bis „delegativ“ verstanden wird (a.a.O., Sp.1380). Dies gilt es sich vor Augen zu halten, wenn es darum geht, einen „konkreten“, „exakt“ definierten Führungsstil zu propagieren.

Die nächste Stufe auf dem Führungsstil-Kontinuum wäre die **delegative Führung**: laut Wunderer (1995^{2a}) das „anspruchsvollste Konzept“ (a.a.O., Sp. 239). Ist bei der kooperativen Führung die Gemeinsamkeit bei der Entscheidungsfindung ausschlaggebend, ist bei der delegativen Führungsarbeit ein sehr hohes Vertrauen des Delegierenden in die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter vonnöten, da die gegenseitige Unabhängigkeit viel stärker ausgeprägt ist. Dies erfordert auch eine weitgehend **systematisierte Form der Zusammenarbeit**. Handlungskontrolle wird durch Selbstkontrolle und formelle Ergebniskontrolle ersetzt (a.a.O., Sp.227). In einem zielorientierten Delegationskonzept verspricht man sich durch Führung mit Zielen Entlastung der Führungskräfte, höhere Selbständigkeit und Mitwirkung der Geführten und eine ziel- und ergebnisorientierte Bewertung mit entsprechenden Konsequenzen (a.a.O., Sp. 230). Allerdings verlangt Wunderer eine hohe „Missionsorientierung“ anhand verinnerlichter Unternehmenswerte, da sonst die Eigenverpflichtung bei diesem Konzept auf der Strecke bliebe (a.a.O., Sp. 232). Eine Anwendung des delegativen Führungsstils könnte man sich in hoch spezialisierten High-Tech-Unternehmen der New Economy vorstellen, in

⁸⁵ Das Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt in Wunderer (1995^{2b}, Sp. 1379/1380): autoritär – patriarchalisch – informierend – beratend – kooperativ – delegativ – autonom (vgl. hierzu etwas detaillierter Steinmann, Schreyögg 1993³, S. 553 – 557).

denen die Führungskraft sich darauf verlassen können muss, dass ihre Mitarbeiter das Richtige tun.

Betrachtet man die weitläufige Diskussion um den „**richtigen**“ **Führungsstil** und woher er kommen mag, bleibt eines lapidar festzuhalten: Der „richtige“ Führungsstil ist der, der Erfolg hat. Nur gibt es viele verschiedene Auffassungen von „Erfolg“: der nächst höhere Vorgesetzte A mag den Führungsstil seines Mitarbeiters, der Führungskraft B, persönlich ganz hervorragend finden, weil er seinen persönlichen Wertvorstellungen entspricht. Die Mitarbeiter von B, die Personen C bis F, mögen sich hingegen extrem geängelt fühlen und unzufrieden sein. Dem Unternehmensinhaber X wiederum ist der Führungsstil von B völlig gleichgültig, aber ihm ist alles recht, solange die exzellenten Zahlen des Bereiches von B weiterhin so exzellent bleiben.

6.1.3. **Führungsverhalten und Führungserfolg**

Führungserfolg (als leere Variable, die jede Organisation für sich selbst füllen muss) ist unbestritten das oberste Ziel der unternehmerischen **Führungskräfte-Politik**. Dieser Fokus gilt hinsichtlich der Beschaffung von Führungskräften, deren Entwicklung und Betreuung und deren Einsatzes generell.

Ein Ziel der Führungsforschung ist ohne Frage, **erfolgreiche Verhaltensdimensionen** aufzuzeigen, auf die vor allem die Auswahl von (zukünftigen) Führungskräften ausgerichtet werden kann. Das Führer-Verhalten zu messen - ohne es unbedingt sofort mit einem Erfolgsanspruch koppeln zu wollen - hat in der empirischen Führungsforschung durch zahlreiche Untersuchungen Tradition. Die Einschätzung des Führer-Verhaltens kann grundsätzlich mittels Fragebogen und, in jüngerer Zeit, diversen Beobachtungstechniken erfolgen (Arnold, Kelsey 1995², Sp. 276)⁸⁶. Die größte Verbreitung hat der „Leader Behavior Description Questionnaire“ (LBDQ) erlangt, der von Wissenschaftlern der Ohio State University entwickelt worden ist. Es handelt sich um einen Fragebogen, der teilweise von der Führungskraft, teilweise von ihren Mitarbeitern beantwortet wird, und der in seiner Entwicklung hinsichtlich Aspekte und Komponenten des Führer-Verhaltens zwei wesentliche Verhaltensdimensionen zu Tage treten ließ: **Mitarbeiter-**

⁸⁶ wobei die notwendige Kritik an der „objektiven“ Erfassung hier leider den Rahmen sprengen würde: vgl. hierzu Neuberger (2002⁶, S. 418 – 426): „Zur Unmöglichkeit einer objektiven Erfassung von Führungsverhalten“.

orientierung (consideration) und **Aufgabenorientierung** (initiating of structure)⁸⁷. Diese Zwei-Dimensionalität prägte entscheidend die Führungsstil-Diskussion.

Einen weiteren Schritt in die Richtung „effektives Managerverhalten“, d.h. das, was unter erfolgreichem Managerverhalten verstanden wird, geht Yukl mit seinem Managerial Behaviour Survey (vgl. Yukl 1989, zitiert in: Arnold, Kelsey 1995², Sp. 286). Weiterentwickelt zum Managerial Practice Survey können Führungstätigkeiten in vier Mega-Kategorien dargestellt werden: Informationsverhalten, Steuern von Mitarbeitern, Entscheiden, Beziehungspflege (vgl. Yukl 2002, zitiert in: Mackau, Brüggmann, Luczak 2002, Bild 1, S. 322). Hohe Werte in diesen Kriterien belegen eine erfolgreiche Führungskraft – allerdings nur in der Einschätzung hinsichtlich dieser Verhaltensdimensionen durch Kollegen, Untergebene und sich selbst. Erfolg in **ergebnisorientierter Form** wird nicht betrachtet.

Besonders die Fragenbogen-Technik ist aufgrund des starken Risikos der Verzerrung (werden die verwendeten Begriffe von allen Beteiligten in gleichem Maße interpretiert?) und der unzureichenden Messmethodik umstritten. Den echten Brückenschlag zum „klar messbaren“ Erfolg bleiben diese Methoden schuldig, da sie sich stark auf das Verhalten der Führungskräfte konzentrieren. Es werden alternative Maße der Führung diskutiert, wie beispielsweise Dokumentenanalyse oder Critical Incident Method (vgl. Überblick bei Arnold, Kelsey 1995², Sp. 289f.; Lehner 1995², Sp. 556ff.).

Führungserfolg zu messen, bedeutet festzulegen, woran. Bei sehr abstrakten oder großflächig formulierten Zielen besteht die Notwendigkeit, **Operationalisierungen** vorzunehmen: Die festgesetzten Ziele, z.B. Wachstum, aber auch Mitarbeiterzufriedenheit, werden durch untergeordnete Variablen ersetzt. Je spezifischer diese Variablen (beispielsweise Quartals-Deckungsbeitrag oder Fehlzeiten) formuliert sind, desto schwerer ist eine übereinstimmende Deckung mit der Zielvorgabe, den **umfassenden** Führungserfolg abzubilden (vgl. Witte 1995², Sp. 264). Das Kriterien-Problem wird von Neuberger (2002⁶) aufgegriffen, der darauf hinweist, dass jedes Kriterium objektiv, zuverlässig, relevant, unabhängig, vollständig, kontaminationsfrei, differenzierend, messbar, rechtlich zulässig, ökonomisch erfassbar, allgemeingültig etc. sein müsste (a.a.O., S. 435). Da diesen Anforderungen offensichtlich üblicherweise nicht vollständig gefolgt wird, werden

⁸⁷ vgl. zur Entwicklung und wissenschaftlichen Bewertung des LBDQ und seines deutschen Gegenparts FVVB von Fittkau-Garthe, Fittkau (1971) bei Arnold, Kelsey (1995², Sp. 277ff.); Neuberger (2002⁶, S. 397ff.)

dem Führungs-Erfolg gerne schwammige Synonyme zur Seite gestellt: Effizienz, Effektivität, Leistung, Output oder gar, um die Diskussion aus dem trendbewussten Personal-Controlling aufzugreifen, Human Economic Value Added. Selbst wenn man für die jeweilige Organisation und Führungskraft die passende Kenngröße gefunden haben mag, stellt sich die mindestens genau so wichtige Frage: Welchen **tatsächlichen Anteil** hat die Führungskraft daran überhaupt?

Witte (1995²) beispielsweise schlägt drei Gruppen von Variablen zur Messung von Führungseffizienz vor⁸⁸ (die hier stellvertretend als Führungserfolg stehen mag): **generelle ökonomische Effizienz** (Gewinn, Rentabilität u.ä.), **Leistungsprozesseffizienz** (Planabweichungen, Problemlösungszeit u.ä.) und **Personeneffizienz** (Zufriedenheit, Leistungsmotivation, Kooperationsbereitschaft u.ä.) (Witte 1995², Abb. 1, Sp. 265/ 266; vgl. hierzu auch Lehner 1995², Sp. 552). Insgesamt kommt er auf 45 Untervariablen, die sicherlich noch erweiterbar wären. Allein schon unter diesem Aspekt wird deutlich, welcher Aufwand hinter dem Ansinnen, Führungserfolg zu beziffern, stecken kann.

Welches gezeigte Verhalten **generell** Führungserfolg begründet, wäre natürlich mehr als wünschenswert zu wissen. Jedoch widersprechen sich empirische Ergebnisse sowohl hinsichtlich der **Ursache-Wirkung-Richtung** als auch hinsichtlich der **Auswirkung selbst** (vgl. Witte 1995², Sp. 267). Es ist anzunehmen, dass eine komplexe Ausgestaltung der wechselseitigen Beziehung zwischen Führungseffizienz und Führungsverhalten mit zusätzlicher Beeinflussung durch dritte, situative Faktoren der Realität am ehesten gerecht werden könnte.

Die Zwei-Dimensionen-Theorie (Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung einer Führungskraft als Erfolgsfaktoren) wird häufig als Ausgangspunkt für praxisorientierte Betrachtungen von Führungsrealitäten herangezogen. Die Empirie hat hierzu generell festgestellt, dass **mitarbeiterbezogene Führungskonzepte**, z.B. in Form eines partizipativen bzw. kooperativen Führungsstils (Ziele verabreden und ihre Erreichung bewerten), zu höherer Effizienz führen als die aufgabenorientierten Führungskonzepte (Witte 1995², Sp. 268; vgl. auch Benz 2000, S. 93). Mitarbeiterorientierung wird ergo häufig

⁸⁸ Witte verwendet zum Titel seiner Publikation: „Effizienz der Führung“ synonym die Definition: „Grad der Zielerreichung“. Für die von ihm verwendeten untergeordneten, operationalisierten Teilziele mag der Begriff „Effizienz“ zustimmen (a.a.O., Sp. 264), für den Oberbegriff teilt die Autorin seine Ansicht nicht. Es fehlt der in Beziehung zu setzende Input. Wunderer (1995²b) definiert „Effizienz der Führung“ mit Mitarbeiterzufriedenheit:

mit der Zufriedenheit der Geführten⁸⁹ in Verbindung gebracht. Was die Leistungseffizienz bzw. die Produktivität angeht, ist allerdings anhand empirischer Studien keine eindeutige Überlegenheit des kooperativen Führungsstils festzustellen (vgl. Gebert, Rosenstiel 1995², Sp. 691; Neuburger 2002⁶, S. 430)⁹⁰. Als Theorien übergreifenden Einwand ist in jedem Fall zu formulieren, dass der Einfluss der **situativen und der interaktionalen Komponente** wahrscheinlich nie ausreichend in adäquater Form und Dimension berücksichtigt werden kann⁹¹.

Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff **Führungserfolg** eingeschränkt: Es handelt sich um die Betrachtung des **entkoppelten Ergebnisses**: A verhält sich auf eine Art und Weise, die bei B ein Ergebnis hervorruft. Sehr vereinfacht auf den Kontext der vorliegenden Untersuchung formuliert: Führungserfolg von A (der Führungskraft) ist somit das Erreichen oder Übertreffen von Erwartungen, die in B (dem Mitarbeiter) gesetzt worden sind. Diese Sichtweise wird durch die Anwendung des Zielvereinbarungssystems ermöglicht, da die Kommunikation, die „Abmachung“ zwischen zwei Personen stattfindet, um die Zielerreichung bei einer Person sicherzustellen. Die zu Grunde liegende Abmachung ist der Bewertungsmaßstab für das Ergebnis, d.h. des Führungserfolges. Ein lediglich positiv bewertetes Führungsverhalten (siehe Variablen wie „Moral“ oder „Vertrauen“) ist ergo im Sinne dieser Arbeit kein Führungserfolg, sondern ist allenfalls moderierend wirkend. Diese moderierenden Faktoren werden in Kapitel 6.3. genauer untersucht.

Das Überprüfen von erforderlichen oder gewünschten Verhaltensdimensionen bei Führungskräften oder zukünftigen Führungskräften mag eine vor allem hinsichtlich der Un-

Kooperative Führungsformen erhöhen offensichtlich die Führungseffizienz (a.a.O., Sp. 1373). Interessanter wäre allerdings, welcher Führungsstil den führungstechnologischen Erfolg als Effektivität begünstigt.

⁸⁹ Siehe Fußnote 88 zur Definition „Effizienz“ als Mitarbeiterzufriedenheit!

⁹⁰ Vertreter der Ohio-Schule betonen die gegenseitige Unabhängigkeit von Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung und die (erfolgsversprechende) hohe und gleichzeitige Ausprägung beider Dimensionen (a.a.O.). Trotz dieser wissenschaftlichen Überzeugung ist es sicherlich eine weit verbreitete Denkhaltung in der Praxis, Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung für Gegenpole einer eindimensionalen Skala zu halten – mit allen Risiken der vereinfachten Schematisierung der eigenen Führungskräfte und der daraus folgenden Führungskräfte-Entwicklung.

⁹¹ Neuburger (1992²) betont, dass neben den beiden Ohio-Dimensionen eine dritte wesentliche Dimension übersehen wird: Macht. Ohne Macht – sei sie institutionalisiert oder nicht – wird die Einflussnahme erschwert (a.a.O., Sp. 2289). Ein Personalführungssystem wie ein Zielvereinbarungssystem institutionalisiert Macht und erleichtert es dem Vorgesetzten, diese auszuüben. Ob es seine Führung erleichtert, ist eine andere Frage.

ternehmenskultur sinnvolle Form der „Führungs-Controllings“ sein. Ihr Hauptverdienst mag aber in der Kategorisierung der Führungstheorien und Führungsstile liegen.

6.2. Unternehmenspolitische Funktion eines Personalführungsinstrumentes

Da der nachweisliche Führungserfolg immer ein indirektes Ergebnis ist, muss die Führungskraft mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln die Mitarbeiter dazu „bewegen“ (zu „moti“vieren), Ergebnisse zu liefern, die eine hohe Wertschätzung erfahren – obwohl oder gerade weil sie nicht von ihr selbst stammen. Um die Qualität der Ergebnisse dieser „abhängig“ Beschäftigten zu messen, **sicher zu stellen oder zu erhöhen**, liegt es nahe, dies als Hilfe für den Vorgesetzten⁹² in Form einer wie auch immer gestalteten Mitarbeiterbeziehung zu standardisieren. Grundlage ist zweifelsohne die Aufgabengestaltung.

Ein weiterer Ansatz ist die Mitarbeiterkommunikation: Das (vorerst nicht weiter spezifizierte) Mitarbeitergespräch, in dessen Verlauf die gemeinsame Arbeit besprochen wird. Weitere Möglichkeiten sind die Leistungsbeurteilung, das System der Zielvereinbarungen und die daraus abgeleitete Kontrolle als Ergebnisbeurteilung. All diese Methoden zielen darauf ab, die Arbeit der Mitarbeiter stärker im Sinne der Führungskraft und des Unternehmens strukturieren und steuern zu können. Wunderer (1995^{2b}) formuliert generell zu Tendenzen der Führungsrealität:

„Führungsspielräume werden durch juristische, vertragliche, organisatorische bzw. instrumentelle Regelungen fortlaufend eingeengt, u.a. durch Installation immer neuer und verfeinerter Planungs-, Steuerungs-, Rechnungs –und Kontrollinstrumente. Sie sollen menschliche Verhaltensvarianzen [...] eliminieren.“

(a.a.O., Sp. 1383f.)

Reichwald, Siebert, Möslin (2004) formulieren als wichtigste Anforderung an ein Führungssystem, dass ein **Zusammenhang zum Unternehmenserfolg nachweisbar** wäre (a.a.O., S. 51). Damit folgen sie eindeutig der aktuellen Diskussion (vgl. Kapitel 2.3.). In einer empirischen Erhebung ermitteln sie ein breites Spektrum an Führungsinstrumenten, aus dem sich vor allem das Zielerreichungsgespräch, die Leistungsbeurteilung mittels unterschiedlichster Kriterien (EVA, BSC, Potenzial), diverse Feedback-Verfahren und – als Gestaltung des „Leadership-Processes“ - Anreizsysteme hervortun (a.a.O.,

⁹² Zu den anderen Zwecken der Leistungsbeurteilung siehe Kapitel 7.1.

Abb. 3 und 4, S. 52)⁹³. Interessant sind die verschiedenen Bereiche, die die Führungsinstrumente gestalten und initiieren: Personalmanagement, Controlling, Unternehmenskommunikation, Organisationsgestaltung und strategische Unternehmensführung (a.a.O., S. 51f.). Die wirklich strategischen Felder werden offensichtlich weiterhin nicht immer durch die betriebliche Institution Personalwesen besetzt.⁹⁴

Die **Transaktionskosten-Ökonomie** stellt folgende Erklärung bereit: Sie beschreibt die Personalwirtschaft als eine Institution, die „ökonomische Reibungsverluste“, die durch das Beschäftigen von nicht perfekten Menschen in einem nicht perfekt funktionierenden Umfeld gezwungenermaßen entstehen, begrenzen muss. Folglich hat sie als Ziel, den Umfang dieser Reparaturfunktion auf ein Minimum zu reduzieren (vgl. Eigler 1997, S. 8). Dieser Blickwinkel zeigt, was dies für die Unterstützung der Führungsleistung der Linienmanager bedeuten könnte: Da sie für die Leistung ihrer Mitarbeiter mitverantwortlich sind, haben sie die Aufgabe, diese zu kontrollieren. Es handelt sich im Sinne der Transaktionskosten-Ökonomie um „Kontrollkosten“. Gleichzeitig fallen „Anpassungskosten“ an, da im Laufe des Führungsprozesses vor allem über Zielvereinbarungen laufend Veränderungen anfallen (vgl. Neuberger 1997, Beleg A-5, S. 83). Den Führungskräften müssen Instrumente zur Verfügung gestellt werden, die ihnen helfen, ihre Arbeit „Führen“ so reibungsarm wie möglich zu erledigen, da die Funktion „Führung“ offensichtlich in erster Linie Kosten verursacht. Dabei sollte der Führungsstil gewählt werden, der gleichfalls so reibungsarm wie möglich ist (vgl. Eigler 1997, S. 20). Das würde auch bedeuten, dass sein Instrumente so einfach wie möglich gestaltet sein müssten, um nicht noch mehr Reibungsverluste zu erzeugen. Dies mag in nicht wenigen Praxisfällen bezweifelt werden.

Sobald die Interaktion zwischen Führendem und Geführtem standardisiert wird, kann diese Standardisierung gleichfalls zur **Kontrolle**⁹⁵ herangezogen werden. Dies gilt, wie

⁹³ Die befragten Unternehmen verlangen von den eingesetzten Instrumenten hauptsächlich, dass sie die Führungskräfte unterstützen, die Führungsleistung messbar machen, „gute“ Führung fördern und schließlich Führungsdefizite identifizieren und „ausräumen helfen“ (a.a.O., S. 51). Auf dieser hohen, abstrakten Befragungsebene kommen womöglich auch nur solch landläufige Lippenbekenntnisse zustande.

⁹⁴ Da allerdings in der vorliegenden Arbeit im empirischen Teil das zu untersuchende unternehmerische Führungsinstrument „Performance Management System“ durch das Personalwesen eingeführt und betreut wird, legt die Autorin den Ausgangspunkt der weiteren Betrachtung auf die Konstellation Personalwesen – Führungskräfte.

⁹⁵ Die bereits erwähnte Transaktionskosten-Ökonomie zählt zur Richtung der Neuen Institutionellen Ökonomie (NIÖ): darunter fällt ebenfalls die Principal-Agent-Theory, die den Kontroll-Aspekt hinsichtlich der nicht perfekten, abhängig Beschäftigten als Relationsproblem betrachtet: der Prinzipal (Eigentümer oder Unternehmensleitung) kann sich der 100%-igen Ausführung der Tätigkeiten in seinem Sinne durch die Agenten (Mitarbeiter) nie

bereits angesprochen, für den Geführten und seine Leistungen, gilt aber auch für die Führungsarbeit des Führenden. Er wird daran gemessen, wie er das Instrument zum Nutzen des Unternehmens einsetzt. In diesem Zusammenhang kann von „**Führungs-Controlling**“ gesprochen werden (vgl. Kapitel 6.4.).

Es wird dabei unterstellt, dass die Führungskraft ihr Führungsverhalten durch dieses Hilfsmittel „Personalführungsinstrument“ ändern kann: Im Gegenteil, es wird sogar gewünscht. Dem liegt ein bestimmtes Bild der Führungskraft und gleichzeitig ein Ziel zu Grunde: einerseits wird davon ausgegangen, dass das Verhalten der Führungskraft organisiert, ergo effizienter kanalisiert werden kann; andererseits ist das Ziel eine Wunschvorstellung: dass alle Führungskräfte nach einheitlichen Maßstäben und Vorgehensweisen einen zumindest ähnlichen Führungsstil pflegen müssen, da dieses wesentliche Instrument für alle gleich ist. Dem liegt die Überzeugung zu Grunde, dass ohne ein solches Instrument die Führungskräfte offensichtlich **nicht so gut wie nötig** in der Lage wären, ihre Aufgabe zu erledigen, und dass es für alle Führungskräfte **gleich gut geeignet** sei, ihnen ihre „Probleme“ im täglichen Anweisen von Aufgaben abzunehmen. Möglicherweise ist die populäre Theorie der Zwei Dimensionen der Ohio-Wissenschaftler mit dem „Buhmann Aufgabenorientierung“ Auslöser für die Forcierung der sozial-ethischen „Mitarbeiterorientierung“ mit den geforderten partizipativen oder kooperativen Führungsstilen.

Alles in allem lässt sich feststellen, dass ein Personalführungsinstrument „Zielvereinbarungssystem mit monetärem Anreiz“ eingesetzt wird, um einen Führungsstil hervorzurufen bzw. zu stützen, den die Unternehmensleitung von ihren Führungskräften offensichtlich nicht als selbstverständlich erwartet und von dem sie sich eine „sich auszahlende“ Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern verspricht. Dies bezieht sich sowohl auf die Motivations- als auch auf die Steuerungsfunktion des Systems. Wenn dieses Führungsinstrument vom innerbetrieblichen Personalwesen initiiert wird, bedeutet dies einen **wesentlichen Eingriff in die Führungskultur des Unternehmens** und beinhaltet eine **beträchtliche Machtkomponente** für eine bislang womöglich gering geschätzte Stabsfunktion Personal. Führungskräften wird ein partizipativer Führungsstil dringlichst anempfohlen, ob er ihrer Persönlichkeitsstruktur liegt oder nicht, und sie müssen sich

sicher sein, sei es aus Verständnis-, Fähigkeits-, Loyalitäts- oder Informationsdefiziten. Um die Kontrolle über deren Tun zu erlangen, werden regelmäßig Systeme zur Überprüfung und zum Ansporn eingesetzt, z.B. Leistungsbeurteilung, Anreizsysteme (vgl. Neuberger 1997, S. 89f.).

durch das Personalwesen anleiten lassen, wie sie dies zu tun haben. Im Endeffekt handelt es sich nicht nur darum, dass die Mitarbeiter straffer geführt werden, sondern auch, dass die Führungskräfte selbst straffer geführt werden.

Ein Personalführungsinstrument wie das hier zu untersuchende Zielvereinbarungssystem mit monetärer Anreizfunktion ist de facto ein **Controlling-Instrument im umfassendsten Sinne** zur Sicherstellung von Leistungserbringung⁹⁶. Es steuert auf verschiedenen Ebenen die Einhaltung der (da zumeist einjährigen) kurzfristigen Unternehmensziel-Erreichung und hat eine sehr hohe operative Bedeutung. Ketzerisch ausgedrückt, könnte Führung damit ja so einfach sein. Da offensichtlich in der Praxis einfache wie auch komplexe Systeme dieser Art mangelhaft operieren, ist ein vertiefender Blick auf die Problematik zu werfen, warum es nicht so einfach ist, Mitarbeiter per Knopfdruck zur erwünschten Leistung zu bewegen.

6.3. Funktionalität zwischen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung als Zielsetzungen eines Personalführungsinstrumentes

Wenn die Aufgabe einer Führungskraft diejenige ist, Mitarbeiter zu guten Leistungen zu bringen, ist der Fachbegriff „Motivation“ nicht weit. Die Frage, ob und wie „richtige“ Motivierung die Mitarbeiter dazu bewegt, die Leistungen zu zeigen, die dem Unternehmen zum gewünschten Erfolg verhelfen, ist ein nie veraltendes Thema in der personalwissenschaftlichen Diskussion. Neben Kennziffern für Leistung wird häufig von Personalforschern gefordert (vgl. Kapitel 4), „Arbeitszufriedenheit“ zu erheben und sie als Erfolgsmaß für Führung festzustellen⁹⁷. Dass zufriedene Mitarbeiter generell von sich aus motivierter seien und bessere Leistungen erbringen (siehe auch den berühmten Vergleich der glücklichen Kühe, die mehr Milch geben), ist eine landläufige Meinung.

Der ursächliche Zusammenhang scheint einfach zu sein. Dass die Verflechtungen komplexer sind, als auf dem ersten Blick vermutet, zeigt die Personalforschung der letzten Jahrzehnte. Es hat sich herausgestellt, dass die Begriffe „Arbeitszufriedenheit“ und

⁹⁶ Vor diesem Hintergrund ist die Theorie der Führungssubstitute zu erwähnen: Substitute sind Größen, die den Führungseinfluss des Vorgesetzten abschwächen oder ersetzen. Es kann sich um berufliche Fähigkeiten, Aufgabenstruktur, organisatorische Strukturen etc. handeln. Anhand dieser Theorie soll das große Feld der weiteren Einflussfaktoren für Führungserfolg berücksichtigt werden. Ein Personalführungsinstrument der hier behandelten Art wäre unbedingt als ein Führungssubstitut zu sehen (vgl. zur Theorie der Führungssubstitute: Neuberger 2002⁶, S. 445 – 450).

⁹⁷ Als Wirkungsbereiche der Arbeitsmotivation nennt Kleinbeck (1993): Produktivität, Anwesenheitshäufigkeit, Sicherheitsbewusstsein und eben nicht zuletzt Arbeitszufriedenheit (a.a.O., S. 67).

„Arbeitsmotivation“ eine Vielschichtigkeit aufweisen, die besonderes Augenmerk verdient. Eine genaue Betrachtung ist insofern notwendig, damit die Wechselwirkungen zwischen diesen Konstrukten ausreichend differenziert betrachtet werden können.

6.3.1. Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit als Messgröße ist die Heilige Kuh des Personal-Controllings. Kaum einer würde es wagen, sie ohne viel Federlesens aus dem Fokus des Unternehmensinteresses zu nehmen. Aber weshalb wird ihr diese **zentrale Rolle in der Arbeitswelt** zugeschrieben? Es sind zwei Gründe denkbar (vgl. Neuberger 1985a, S. 186):

1. Zum ersten kann man es aus einem **rein humanistischen** Blickwinkel formulieren. Der Mensch in seiner Menschenwürde darf an seinem Arbeitsplatz nicht leiden, er sollte gerne zur Arbeit gehen, er sollte sich wohl fühlen. Dies ist Arbeitszufriedenheit als eigenständiges Ziel, als „Selbstzweck“.
2. Wenn nicht, kann man es auch mit der „unausgesprochene[n] Logik der Human-Relations-These [halten], daß Zufriedenheit zu Leistung führt“ (Neuberger 1985b, S. 79). Dann allerdings ist das hohe Interesse an der Arbeitszufriedenheit eine **bemäntelte Fürsorge**, die sich auszahlen soll. Ob sie das auch tut, wird in Kapitel 6.3.3. betrachtet.

Ohne auf die lange Tradition und den hohen Aufwand der Forschung der letzten Jahrzehnte, auf die Ausbildung diverser Konzeptionen und Theorien, auf die beträchtliche Mess-Problematik hinsichtlich des Phänomens Arbeitszufriedenheit und auf die verschiedenen, größtenteils gegenseitig umstrittenen Untersuchungsmethoden eingehen zu wollen⁹⁸, ist hier dennoch zu erwähnen, dass man sehr schnell an die **Grenzen der Begriff-Verständlichkeit** stieß: was bedeutet dieser summative Begriff Arbeitszufriedenheit für den Einzelnen?

Neuberger (1985b) stellt fest: „[...] das scheinbar kompakte Gebilde Arbeitszufriedenheit [zerfällt] in eine **Vielzahl widersprüchlicher Elemente**“ und weiter: „[...] dem entspricht aber offensichtlich keine einheitlich, exakt erlebbare und noch weniger exakt

⁹⁸ vgl. hierzu generell das Sammelreferat von Neuberger (1985a); zu den theoriebasierten Konzeptionen Neuberger (1987², S. 139 – 147); aber auch Six, Kleinbeck (1989, S. 367 - 387); Fischer (1991); Martin (1992², Sp. 482 – 489); Gebert, v. Rosenstiel (2002⁵, S.80 – 83).

beschreibbare innere Verfassung“ (a.a.O., S. 60f.)⁹⁹. Er betont, dass Arbeitszufriedenheit

„nicht klar und eindeutig definiert [...] nicht übereinstimmend operationalisiert [...] ihre Quantifizierung fragwürdig [...] sie in sich widersprüchlich [...] sie wegen der Dynamik der Ansprüche nicht erreichbar [...] sie nicht zurechenbar ist und [...] ihr Zusammenhang zu anderen Zielen ungeklärt ist“

(a.a.O., S. 78),

und deshalb **als Unternehmensziel eigentlich gar nicht in Frage** kommen dürfte, weil ihre Zielerreichung **nicht** bewertet werden kann¹⁰⁰.

Einen – wenn auch nicht unumstrittenen – Versuch, den schwammigen Oberbegriff „Arbeitszufriedenheit“ differenzierter zu betrachten, unternahm Agnes Bruggemann Mitte der 70-er Jahre. Sie geht vom Soll-Ist-Vergleich aus – da die Soll-Ist-Differenz prinzipiell immer die Arbeitszufriedenheit bestimmt (Gebert, v. Rosenstiel 2002⁵, S. 81) – und identifizierte sechs Typen (s. Abb. 6-1).

Ausgehend von dieser Typologie ist einleuchtend, dass die Arbeitgeber vor allem an der „dynamischen“ Form des Wohl(?)fühlers interessiert sein müssten: an der **progressiven Arbeitszufriedenheit** und an der **konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit** – eindeutig Formen von Arbeits(un)zufriedenheit, die sich der „Motivation“ nähern. Hingegen könnte man beispielsweise die resignative Arbeitszufriedenheit der Passivität, wenn nicht der Lethargie, zuordnen – ein Phänomen, das sich kein Unternehmen bei seinen Mitarbeitern wünscht, das aber wohl zu einem guten Drittel über alle Mitarbeiter vorkommt (Büssing 1989, S. 139).

⁹⁹ vgl. hierzu auch die „Wertstruktur für Arbeitszufriedenheit“ von Borg (1987, Abb. 1, S. 30), in der differenziert wird nach Zufriedenheit mit z.B. Eigenverantwortung, persönlichem Einfluss, Anerkennung für gute Arbeit, Aufstiegschancen, Arbeitsbedingungen, u.a.

¹⁰⁰ Man beachte unter diesem Gesichtspunkt die Tatsache, dass die durchschnittliche (Gesamt!) Arbeitszufriedenheit weltweit außerordentlich hoch ist: Sie liegt zwischen 70 und 80% (Neuberger 1985b, S. 68). Diese generelle Information ist – auch welchen methodischen oder inhaltlichen Gründen auch immer sie entstanden ist (vgl. a.a.O., S. 71-74) – für Unternehmen im Grunde wertlos. Je spezifischer (und aufwändiger) erhoben wird, desto informativer dürfte das Ergebnis ausfallen.

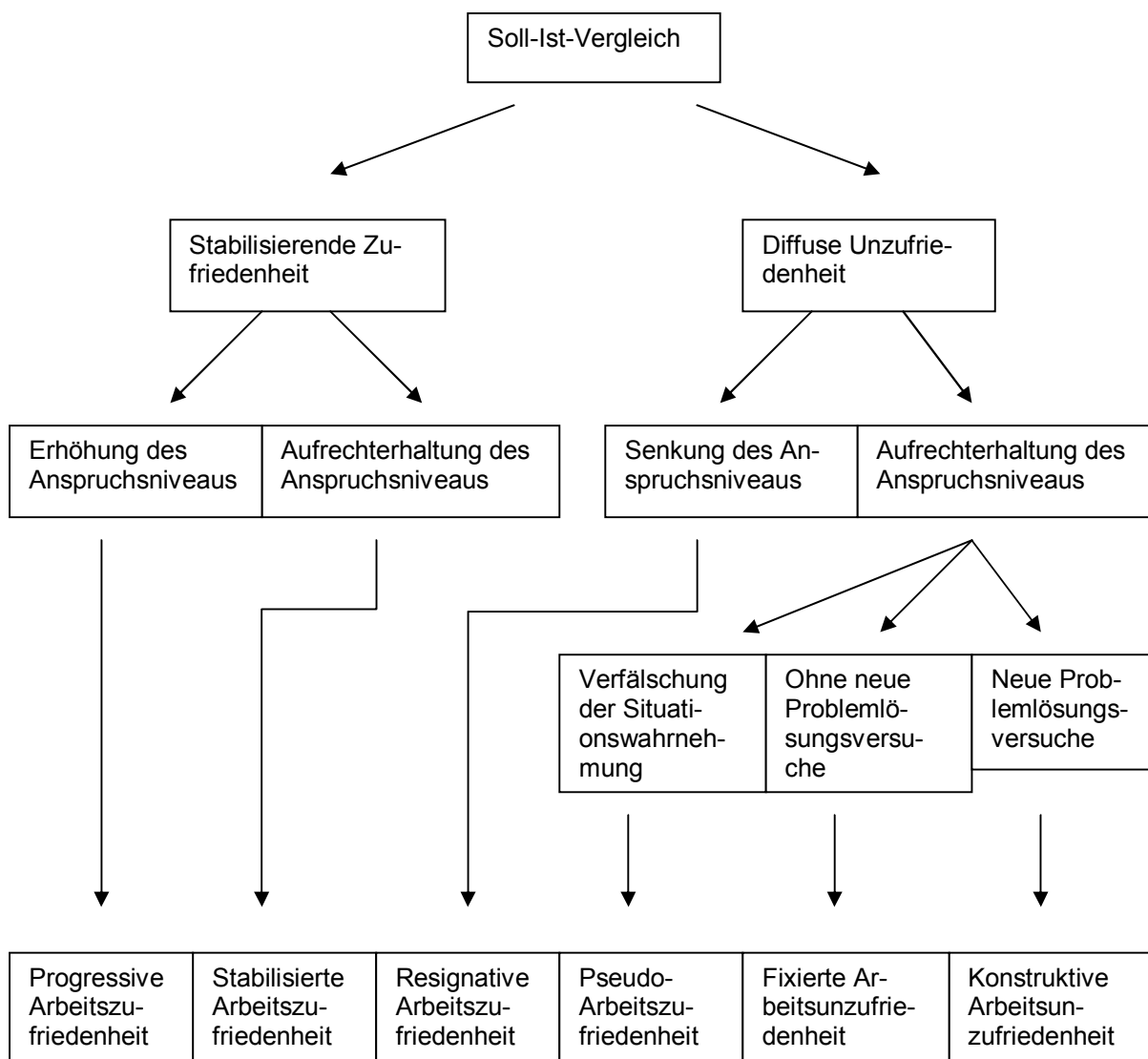


Abb. 6-1: Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (in Anlehnung an Bruggemann, Groskurth, Ulich 1975, S. 134/135)

Innerhalb der Personalforschung wird Arbeitszufriedenheit „von vielen Autoren als relativ überdauernde *Einstellung* einer Person zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation verstanden“ (Gebert, v. Rosenstiel 2002⁵, S. 81), eine „psychische Disposition“ (Martin 1992², Sp. 482), wobei die wichtigsten – wenn auch bei weitem nicht alle – Aspekte die Aufgabe selbst, die Arbeitsbedingungen, die Vergütung und der Vorgesetzte sein dürften. Allerdings will vor allem die Praxis das Konstrukt Arbeitszufriedenheit nicht nur definieren, sondern diese **auch steuern** können. Um Arbeitszufriedenheit zu beeinflussen, ist es unabdingbar zu wissen, wie sie entsteht.

Historisch gesehen gibt es drei Erklärungsansätze (vgl. Judge, Locke, Durham 1997, S. 152 -154):

- Menschen haben alle die gleichen **Bedürfnisse**: wenn ihnen die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Aufgabe und des Umfeldes gefallen, sind sie zufrieden. Diese Annahme geht hauptsächlich auf den Wissenschaftler Herzberg mit seiner „Zweifaktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit“ mit den „Zufriedenheit-Machern“ (Motivatoren) und „Unzufriedenheit-Machern“ (Hygienefaktoren) zurück (vgl. stellvertretend für viele Neuberger 1987², S. 143; Fischer 1993, S. 51 – 55; siehe auch Kapitel 6.3.2.).
- Veranlagungs-Ansatz: relativ **stabile Charaktereigenschaften** eines Mitarbeiters bestimmen die Arbeitszufriedenheit, unabhängig von der Arbeitssituation (ein unruhiger Charakter ist generell weniger leicht zufrieden zu stellen).
- **Interaktion** zwischen Person und Situation, wobei beides sich im Laufe der Zeit verändern kann.

Für die dritte These spricht, dass beispielsweise festgestellt worden ist, dass Alter und Arbeitszufriedenheit fast linear miteinander korrelieren. Neuberger (1985a) weist darauf hin, dass es eine Reihe von Gründen geben kann, warum das Ergebnis so ausfällt: ältere Arbeitnehmer stehen ihrer Arbeitsumgebung hauptsächlich wegen ihrer Berufs- und Lebenserfahrung gelassener und aufgrund höherer Positionen positiver gegenüber als jüngere Arbeitnehmer (a.a.O., S. 189). Dies kann natürlich zu erheblichen Ergebnisverzerrungen bei Mitarbeiterumfragen führen, was bei konsequent zu Ende gedachtem Führungs-Controlling zu ungerechter Bewertung der Führungskraft führt.

Besonderes Interesse hat der Veranlagungs-Ansatz mit Berücksichtigung moderierender Faktoren der Arbeitssituation erfahren. Da es sehr gut möglich ist, „[...] daß man sie [die Arbeitszufriedenheit] als stabiles Persönlichkeitscharakteristikum mitbringt“ (Neuberger 1985b, S. 77), liegt der Fokus auf der Persönlichkeitsstruktur und wie sie die vorgefundene Arbeitssituation einschätzt (vgl. auch Gebert, v. Rosenstiel 2002⁵, S. 95).

Offensichtlich wird der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit durch die (intrinsisch wirkende) Ausgestaltung der Arbeit wesentlich beeinflusst: die positiv oder negativ empfundenen Kernmerkmale der Arbeit (vor allem Komplexität als „Anspruch“ des Arbeitsplatzes) moderieren die Auswirkung der Einschätzung des

eigenen Selbst auf die Arbeitszufriedenheit. Diese Selbsteinschätzungen werden von Judge, Bono, Locke (2000) der stabilen Persönlichkeit zugerechnet¹⁰¹. Ein positives Selbstbild führt dazu, dass die eigene Arbeit positiver, da herausfordernder, eingeschätzt wird als von Personen mit negativem Selbstbild. Diese positive Meinung über die eigene Arbeit führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (a.a.O., S. 246). Judge, Heller, Mount (2002) haben den Zusammenhang zwischen den „Big Five“ der Persönlichkeitstheorie und Arbeitszufriedenheit untersucht und u.a. festgestellt, dass vier der fünf Eigenschaften (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität - aber **nicht** Offenheit) mit Arbeitszufriedenheit korrelieren (a.a.O., S. 531). Allerdings sind die Werte schwach, und die Autoren geben zu, dass eine ganze Reihe von Moderatorvariablen hier eine Rolle mitgespielt haben mögen. Weitere Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Arbeitszufriedenheit lassen im übrigen sogar darauf schließen, dass diese (wenn auch nur) gemäßigten Korrelationen zwischen der Persönlichkeitsstruktur und Arbeitszufriedenheit eventuell sogar auf eine **gewisse Vererbbarkeit der Veranlagung zur Arbeitszufriedenheit** hindeuten (Ilies, Judge 2003, S. 750).

Als Judge, Locke, Durham (1997) die Hintergründe einer **persönlichen Veranlagung zur Arbeitszufriedenheit** untersuchten, zogen sie dazu acht verschiedene Disziplinen heran: Philosophie, Forschung der klinischen Psychologie, Praxis der klinischen Psychologie, Forschung zur Arbeitszufriedenheit, Stress-Forschung, Theorie der kindlichen Entwicklung, Persönlichkeitstheorie, Sozialpsychologie (a.a.O., S. 152). Damit zeigt die aktuelle Forschung, dass sie versucht, das Konstrukt „Arbeitszufriedenheit“ in seiner extrem hohen Komplexität so gut wie möglich abzutasten. Dem gegenüber erstaunt die mitunter trivialisierende Sozialromantik der Praxis.

Abzugrenzen von der Arbeitszufriedenheit ist das so genannte „**Organizational Commitment**“: die Bindung an die Organisation. Beide Konstrukte korrelieren hoch miteinander, wobei Commitment das „Bestreben einer Person umfaßt, lange in der Organisation zu verbleiben“ (Gebert, v. Rosenstiel 2002⁵, S. 96), mit einer „starke[n] *emotionale[n]* Bindung an die Organisation“ (Kieser 1995², Sp. 1442). Commitment spielt eine immer stärker wachsende Rolle vor allem bei qualifizierten Positionen, da durch flache-

¹⁰¹ Sie verweisen auf die Ergebnisse aus relativ robusten Langzeitstudien mit Daten aus der Kindheit und Daten aus der Lebensphase der Berufstätigkeit (a.a.O., S. 246 und die dort angegebene Literatur).

re Hierarchien und komplexere Aufgaben bisher übliche und mögliche Kontrollen durch eine innere Bindung an den Arbeitgeber ersetzt werden müssen. Mitarbeiter mit hohem affektivem Commitment zeichnen sich durch **starke Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens aus, sind leistungsbereiter und kündigen seltener** (vgl. die Ergebnisse von Moser 1997). Einflussfaktoren auf das Commitment sind Zufriedenheit, Verbundenheit, die persönliche emotionale Bilanz (Gleichgewicht von Freude und Sorgen am Arbeitsplatz) und Empowerment (persönlich empfundenes Gleichgewicht in Bezug auf eigene Entscheidungskompetenzen). Je nach Ausprägung dieser Einflussfaktoren können sich motivierte, konstruktiv kritische, frustrierte oder gar bremsende Mitarbeiter herausbilden (vgl. Ergebnisse Wachenfeld 2005, S. 27).

Wenn die Mitarbeiter mit hohem Commitment darüber hinaus gute Qualifikationen mitbringen und ihre Anstrengung daher in gute Leistungen übertragen wird, könnte man sie auch als hochmotivierte, zuverlässige Leistungsträger bezeichnen. Man geht davon aus, dass **nur** Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, auch zu Handlungen **im Sinne des Unternehmens** motiviert werden können (Steinle, Ahlers, Riechmann 1999, S. 222). Solche Mitarbeiter gehen weit über den Begriff „zufriedene Mitarbeiter“ hinaus, aber es sind offenkundig auch die Mitarbeiter, die mehrere alte Arbeitstugenden gleichzeitig verkörpern: Fleiß, Treue, Loyalität und Eifer. Aber da diese Begriffe im modernen HRM-Wortschatz nicht mehr auftauchen (dürfen?), nennt man es Commitment¹⁰².

¹⁰² Allerdings muss der Vollständigkeit halber erwähnt werden, dass unter den alten Arbeitstugenden „Bereitschaft zu eigenverantwortliches Handeln“ im Sinn eines unternehmerischen Denkens nicht zu finden ist, aber beim modern verstandenen Commitment eine große Rolle spielt.

6.3.2. Arbeitsmotivation

Motivation im hier interessierenden Sinne ist die **Arbeitsmotivation**. Man könnte sie als Anstrengungsbereitschaft einer Person umschreiben, berufliche Leistung zu erbringen¹⁰³. Der Begriff bezeichnet „ein psychologisches Konstrukt, mit dem ein psychischer Zustand beschrieben wird [...] um inter- und intraindividuelle Variationen der Leistungsmenge und –güte beschreiben und erklären zu können“ (Häcker, Kleinbeck 1989², S. 113). Arbeitsmotivation erklärt Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens (Nerdinger 2001, S. 350).

Motive hingegen sind Wertungsdispositionen latenter Art, da sie „motiviert“ werden müssen. Daher ist die Motivation nur zum Teil von Motiven abhängig, denn es sind darüber hinaus subjektiv wirksame Situationsfaktoren notwendig, um aktuelle Motivation entstehen zu lassen (vgl. Häcker, Kleinbeck 1989², S. 113; Frieling, Sonntag 1999, S. 150; Nerdinger 2001, S. 350). Diese Situationen werden entweder angetroffen, aktiv aufgesucht oder gar aktiv vermieden. Anreize aus der Situation regen Motive an, und diese angeregten Motive führen zu zielgerichtetem Verhalten (vgl. für viele Nerdinger 2001, S. 350). Ähnlich wie bei der Arbeitszufriedenheit kann man auch das Motivationspotential anhand der Kernmerkmale der Arbeitstätigkeit (Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Autonomie, Feedback) bestimmen¹⁰⁴.

Von der Motivation ist **Motivierung** abzugrenzen. Sie strebt an, „Menschen auf Handlungsziele auszurichten und die Bedingungen des Handelns so zu gestalten, daß sie diese Ziele erreichen können [...] gewöhnlich [...] durch den gezielten Einsatz von Anreizen und Motivationsinstrumenten“ (a.a.O.). Motivierung wird üblicherweise als die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft – im Rahmen ihrer Führungskompetenz im Gegensatz zur Fachkompetenz - angesehen.

¹⁰³ Hacker (1998) betont ausdrücklich, dass allgemeine Motivationstheorien konkrete Arbeitsprozesse nur am Rande betreffen (a.a.O., S. 306), da die Motivations-Hintergründe im persönlichen bzw. Freizeitbereich im Gegensatz zur Arbeitswelt sehr unterschiedlich sein können (a.a.O., S. 307; S. 316f.).

¹⁰⁴ Diese fünf Kernmerkmale finden sich im „job characteristics model“ von Hackman, Oldham (Frieling, Sonntag 1999, S. 150). Vgl. hierzu auch den Beitrag von Mackau, Brüggmann, Luczak (2002), die empirisch erneut einen engen Zusammenhang zwischen diesen Kerndimensionen und Motivation und Zufriedenheit feststellen (a.a.O., S. 328), d.h. Mitarbeiter, denen beispielsweise eine herausfordernde Aufgabe wichtig ist, sind auch motivierter als diejenigen, bei denen dieses Bedürfnis nicht so stark ausgeprägt ist.

Theorien der Arbeitsmotivation werden häufig in **Inhalts- und Prozesstheorien**¹⁰⁵ unterschieden, wobei sich die moderne psychologische Forschung auf die Prozesstheorien konzentriert. Hier sollen nur Theorien herausgegriffen werden, die nachhaltig die Motivations-Diskussion im Sinne der vorliegenden Arbeit beeinflusst haben.

- **Zweifaktoren-Theorie von Herzberg:** es handelt sich zweifelsohne um die populärste Motivationstheorie¹⁰⁶ (Inhaltstheorie), da ihre Begriffe bereits in die Alltagssprache eingegangen sind. Nach Herzberg sind die fünf Faktoren *Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Vorankommen* **Motivatoren**. Sie führen sowohl zur Zufriedenheit als auch zu höherer Leistung und Anstrengung. **Hygienefaktoren** hingegen sind *Rahmenbedingungen des Unternehmens, Führung, Bezahlung, zwischenpersönliche Beziehungen und Arbeitsbedingungen*. Hygienefaktoren führen nicht zur Zufriedenheit oder höherer Leistung, aber ihr nicht als adäquat empfundenes Niveau führt zur Unzufriedenheit (vgl. Herzberg (1967), zitiert in Weinert 1992², Sp.1434f.). Das Gegenteil von Zufriedenheit ist somit nicht Unzufriedenheit, sondern Nicht-Zufriedenheit. Das Gegenteil von Unzufriedenheit ist Nicht-Unzufriedenheit. Aufschlussreich ist, dass obwohl der „Hygienefaktor Geld“ ein Allgemeinplatz im Manager-Deutsch ist, monetären Anreizsystemen eine so hohe, also echte Motivierungswirkung zugeschrieben werden. Daran erkennt man vielleicht, wie sehr die Praxis dazu neigt, sich Fragmenten aus der Wissenschaft sinnentfremdet zu bedienen.
- **Bedürfnistheorie von McClelland** (ebenfalls eine Inhaltstheorie): Nach McClelland haben Mitarbeiter ein ganz bestimmtes Bedürfnis, das sie in Organisationen zu befriedigen suchen, und zeigen ein dem entsprechendes, spezifisches Verhalten. Die wichtigsten Bedürfnisse sind das Leistungsbedürfnis (Leistungsmotiv)¹⁰⁷, das Affiliationsbedürfnis (Anschlussmotiv) und das Machtbedürfnis (Machtmotiv) (vgl. McClelland (1961), zitiert in Weinert 1992², Sp.1432). McClellands Konzeption findet sich im Commitment-Gedanken wieder: Mitarbeiter mit hohem Commitment haben ein hohes Leistungsmotiv, d.h. sie bevorzugen Aufgaben mit per-

¹⁰⁵ für einen grundlegenden Überblick über die gängigen Motivationstheorien vgl. Nerdinger (2001, S. 352 – 360); weiterhin die Beiträge von Weinert (1992²); Lühker, Vaanholt (1994); Reber (1995²).

¹⁰⁶ Auch wenn ihr nach Six, Kleinbeck (1989) wegen der Vielzahl an kritischen Einwänden nur noch eine „Prominenz aus historischer Sicht zusteht“ (a.a.O., S. 381)

¹⁰⁷ nach Heckhausen (1981), zitiert in Reber (1995², Sp. 1592), ist das Leistungsmotiv bereits im 4. Lebensjahr ausgebildet

sönlicher Verantwortung, setzen sich mittelschwere, risikokalkulierte Ziele und wünschen Feedback (a.a.O., Sp.1432f.). Die mittlerweile gängige Unterscheidung in Personen, die von sich aus den **Erfolg suchen** („Erfolgsmotivierte“) und die den **Misserfolg vermeiden** wollen („Misserfolgsmotivierte“), kann auch aus McClellands Theorie abgeleitet werden: erfolgsmotivierte Mitarbeiter arbeiten effizienter und beharrlicher, erzielen generell bessere Leistungen und schreiben sich den Erfolg auch selbst zu (vgl. Schmalt 1995², S. 267). Diese Unterscheidung könnte wesentlich für die Praxis sein, da bereits bei der Personalauswahl die Weichen gestellt werden können.

- Die **Erwartungstheorie nach Vroom** (Prozesstheorie): Die Motivation einer Person wird durch die Erwartung bestimmt, die diese Person von dem Ergebnis ihrer zukünftigen Handlung erwartet. Dieses Ergebnis kann auf einer ersten Ebene (die unmittelbaren Konsequenzen der Handlung, z.B. das Arbeitsergebnis selbst) betrachtet werden, aber auch auf einer zweiten Ebene (das Arbeitsergebnis zieht wiederum Konsequenzen nach sich, z.B. eine monetäre Belohnung). Inwieweit Konsequenzen der ersten Ebene Konsequenzen der zweiten Ebene beeinflussen können, wird durch die „Instrumentalität“ ausgedrückt. Der Wert dieser erreichbaren Konsequenzen wird „Valenz“ genannt. Nach dieser Theorie sind Menschen motiviert, Arbeiten zu unternehmen, die sie nach ihrer Erwartung sowohl erfolgreich abschließen können als auch hinsichtlich der erwarteten Folgen persönlich anstreben (vgl. Weinert 1992², Sp. 1435f., unter Verwendung von Vroom (1964)). Die Erwartungstheorie ist wesentlich für Zielvereinbarungssysteme mit monetärer Belohnung, da stark auf die „zweite Ebene“ gesetzt wird.
- Motivation ist zielgerichtetes Streben. Die **Zielsetzungstheorie von Locke, Latham** (Prozesstheorie) untersucht das „Ziel“ und die „Zielerreichung“ als zentrale Elemente. Nach ihrer Überzeugung sind spezifische und angemessen schwierige Ziele am ehesten geeignet, Menschen zu motivieren, d.h. sie zu überzeugen, ihre Anstrengungen in diese Richtung zu bündeln (Locke, Latham 1984, zitiert in: Weinert 1992², Sp.1440). Auf dieser Theorie fußt die Management-Politik der Zielvereinbarungen. Aus diesem Grunde wird auf sie in Kapitel 7.1.3. noch gesondert eingegangen.

6.3.3. Wechselwirkungen zwischen Einstellungen zur Arbeit und Arbeitsleistung

Es wurde bereits angesprochen, dass sich Arbeitszufriedenheit geradezu als unternehmerisches Ziel anbietet, da zufriedenen Mitarbeitern höhere Leistungen zugeschrieben werden. Yeung, Berman (1997) seien stellvertretend zitiert: Personalwirtschaftliche Maßnahmen hätten vor allem drei Ziele zu erfüllen - Aufbau von „kritischen“ unternehmerischen Fähigkeiten, Steigern der Kundenzufriedenheit, der Kapitaleignerzufriedenheit und schließlich **der Arbeitszufriedenheit** (a.a.O., S. 322). Bei genauerer Betrachtung stellt man fest, dass wichtiger als die geforderte Zufriedenheit der Mitarbeiter hier allerdings der zuvor durch Personalmaßnahmen begleitete Aufbau der schwer imitierbaren „organizational capabilities“ zu sein scheint. Dieses Beispiel sei nur stellvertretend dafür genommen, „Arbeitszufriedenheit“ nicht generell als Ausgangspunkt für Erfolgsmessung heranzuziehen. Es ist eines von mehreren Zielen und darüber hinaus noch ein nachgeordnetes Ziel. Es ist sicherlich darüber hinaus nicht zu vermessen zu behaupten, dass in diesem Beispiel im Zweifelsfall auf die **Kundenzufriedenheit** Wert gelegt wird, da nur sie für die Umsatzzahlen verantwortlich sein dürfte.

Der Einfluss, der von „Arbeitszufriedenheit“ ausgeht, ist offensichtlich unterschiedlichster Art: In Borg (1987) wird die Klassifizierung von Seashore, Taber (1975) zitiert, in welcher Form Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit auftreten können:

- am Individuum selbst (Arbeitsleistung, Aggression, Krankheit usw.),
- an der Organisation (Fehlzeiten, Produktivität, Sabotage usw.),
- an der Gesamtgesellschaft (Bruttosozialprodukt, politische Stabilität usw.) (a.a.O., S. 28).

Die zahlreichen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen **Arbeitszufriedenheit und Leistung** sind entgegen allgemeiner Erwartung **unbefriedigend im Ergebnis**; die Korrelation zwischen den beiden Variablen ist allenfalls schwach¹⁰⁸. Womöglich entspringt die sich hartnäckig haltende Vorstellung¹⁰⁹, dass zufriedene Mitarbeiter mehr leisten, überwiegend dem „Austausch“-Gedanken: wird dem Mitarbeiter Gutes getan, so gibt er dies in seiner Dankbarkeit zurück (vgl. Neuberger 1985a, S. 200).

¹⁰⁸ vgl. die Auflistungen der Ergebnisse bei (Borg 1987, S. 28); Neuberger (1987², S. 149); Six, Kleinbeck (1989, S. 349); Six, Eckes (1991, S. 22f.); Fischer (1993, S. 98); Gebert, v. Rosenstiel (2002⁵, S. 87ff.)

¹⁰⁹ Six, Eckes (1991) nennen es: „Der lange Abschied von einer alten Beziehung“ (a.a.O., S. 21)

Allerdings formulieren Six, Eckes (1991) stellvertretend für auch andere Personalforscher eine Vermutung: Methodologisch bedingt ist es denkbar, dass die Messung des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Leistung „mittels einfacher Korrelationsanalyse keine höheren Ergebnisse erzielen kann, [...] da [...] die komplexen, wechselseitigen Einflüsse nicht zu erfassen sind“ (a.a.O., S. 37). Vonnöten wären komplexere statistische Modelle, die weitere Variablen aufzunehmen imstande sind¹¹⁰.

Flamholtz, Hua (2002) wählten eine spezifische Form der Arbeits(un)zufriedenheit für ihre Untersuchung: Sie untersuchten den Zusammenhang zwischen „Growing Pains“¹¹¹ von wachsenden Unternehmen und finanzwirtschaftlicher Unternehmensleistung, wobei der fokussierende Blickwinkel auf strategischer Entwicklung und Veränderungsmanagement liegt. Das Untersuchungsergebnis deutet darauf hin, dass diese „Growing Pains“ sich – über die Leistung – signifikant negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken (a.a.O., S. 534). Diese Untersuchung ist ein Beispiel dafür, dass spezifisch erhobene, in **bestimmten Zusammenhängen stehende Einstellungen** zur Arbeit und zum Unternehmen auch zuverlässigere Aussagen ermöglichen.

Allerdings hält die Wissenschaft gleichfalls für möglich, wenn nicht sogar für wahrscheinlich, dass offensichtlich die **Leistung die Arbeitszufriedenheit** stärker beeinflusst als umgekehrt (vgl. nach Theorie von Porter, Lawler (1965), erläutert in Hentze 1991⁵, S. 48f.): Ein gutes Arbeitsergebnis kann den Mitarbeiter sowohl intrinsisch über das Ergebnis selbst, als auch indirekt extrinsisch über Belohnungen, mit Befriedigung erfüllen. Gebert, v. Rosenstiel (2002⁵) gehen zusammenfassend davon aus, dass Leistung und Zufriedenheit über lern- und motivationspsychologische Prozesse vermittelt werden und **funktional aufeinander bezogen** (a.a.O., S. 90), d.h. wie ein Regelkreis miteinander ursächlich und gegen-ursächlich verknüpft sind.

¹¹⁰ Darüber hinaus ist der Begriff „Leistung“ nicht unbedingt leichter zu operationalisieren als etwa die Begriffe „Arbeitszufriedenheit“ oder „Führung“. Im Grunde bezieht sich Leistung zwar „auf ein objektiv feststellbares Arbeitsergebnis und die zu dessen Erbringung nötigen Anstrengungen in Form objektiver Belastungen“ (Engelhard 1992², Sp. 1255), aber die Zeiten, in denen die meisten Arbeitsinhalte diesem Schema entsprachen, gehören der Vergangenheit an. Als objektive Leistungsindikatoren werden Einheiten der Produktionsmenge oder –qualität, Ertragslage und Arbeitszeit angesehen (Kleinbeck 1993, S. 72). Es dürfte heutzutage beim gut qualifizierten und weitgehend selbständig tätigen Mitarbeiter so sein, dass die „objektive“ Feststellung und vor allem die Bewertung und Interpretation von Leistung und deren Ergebnisse bereits schon absolut gesehen Schwierigkeiten bereiten. Diese Interpretation des Wertes von Leistung wird noch problematischer, wenn sie im Verhältnis zu anderen Leistungserbringern erbracht werden muss (vgl. hierzu Kapitel 7.1.1. Leistungsbeurteilung vs. Ergebnisbeurteilung).

Ein Korrelat der Arbeitszufriedenheit, das etwas deutlicher erklärt wird, ist der **Absentismus** bzw. die Fehlzeiten. Six, Kleinbeck (1989) geben eine summarische Übersicht über die diversen Forschungsergebnisse und kommen zum Schluss, dass jedoch aufgrund der Reliabilitäts- und Validitäts-Problematik beider Variablen auch diese Korrelationsbestimmung nicht wirklich befriedigend ist (a.a.O., S. 389 – 391; vgl. auch Gebert, v. Rosenstiel 2002⁵, S. 91). Exakte Untersuchungen - zusätzlich zur Messproblematik der Arbeitszufriedenheit - werden aufgrund der Bestimmungsschwierigkeit des Begriffs „Fehlzeiten“ (welche Fehlzeiten sind gemeint, wie sind sie entstanden?) erschwert.

Ähnliches gilt für den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und **Kündigung**: die gefundenen Zusammenhänge sind hier lediglich als schwach bis mittel (von -0.25 bis -.40) zu bezeichnen. Viel wichtiger scheint es, die diversen Moderator-Variablen, die die Entscheidung, ein Unternehmen zu verlassen, mit beeinflussen können, zu betrachten. Besonderes Augenmerk wird hier auf das **Commitment**, aber auch Alter, bisherige Berufserfahrungen, Arbeitsmarktlage und Gehalt, gelegt¹¹²

Das von allen gewünschte und eingeforderte **Commitment** kann nach Sicht der Personalforschung gebildet werden durch: „die *Motivation eines Individuums zur Verpflichtung seines Selbst auf Ziele*“¹¹³ (in diesem Fall auf Ziele einer Unternehmung)“ (Steinle, Ahlers, Riechmann 1999, S. 224). Die Motivation zu dieser Selbstverpflichtung resultiere aus dem Zusammenwirken von Mitarbeiterbedürfnissen, Unternehmenszielen und entsprechend wirkenden Stimuli. Diese Anreize können sein: Unternehmenskultur, Führungsstil (Offenheit der Kommunikation, gemeinsame Zielfindung), anspruchsvolle Aufgaben, Erhöhung der Freiheitsgrade (Autonomisierung), Gestaltung der Arbeitsrolle (vgl. Kieser 1995², Sp.1447ff; Steinle, Ahlers, Riechmann 1999, S.226 – 231). Da eine gewisse personenbedingte Veranlagung zum Commitment angenommen wird (vgl. Kieser 1995², Sp. 1447), werden Anreizen – seien sie visionärer, materieller oder arbeitszentrierter Art – allerdings nur eine indirekte Wirkung auf diese Selbstverpflichtung zugeschrieben (Steinle, Ahlers, Riechmann 1999, S. 231ff.). Wenn man wiederum die

¹¹¹ „Wachstums-Unbehagen“ bei den Mitarbeitern von schnell wachsenden Unternehmen, die sich der Notwendigkeit strategischer Entwicklung und Veränderungsmanagement konfrontiert sehen (Flamholtz, Hua 2002, S. 527).

¹¹² vgl. Fischer (1993, S. 100 - 102); Six, Kleinbeck (1989, S. 391 – 397); Cohen (1993, S. 1140); Kieser (1995², Sp.1446); Gebert, v. Rosenstiel (2002⁵, S. 91)

¹¹³ Dies scheint eher ein simples Umsetzen von Begriffen zu sein als eine echte Definition.

Theorie des Leistungsmotivs heranzieht, das Mitarbeiter mit hohem Commitment¹¹⁴ in hoher Ausprägung haben, und von dem man ausgeht, dass es zur Persönlichkeitsstruktur gehören könnte, scheint wirklich einiges darauf hinzudeuten, dass ein erster Schritt zur Lösung der Motivationsprobleme in der Praxis **in der Personalauswahl**¹¹⁵ liegen könnte.

Wenn also eine Führungskraft vorhat, ihre Mitarbeiter zu motivieren, ist sie offensichtlich der Meinung, dass die Leistung ihren Erwartungen nicht nur nicht genügt, sondern dass sie auch zu steigern ist. Möglicherweise ist sie auch nur der Meinung, dass, wenn sie „aufhört zu motivieren“, die Mitarbeiter die Lust am Arbeiten verlieren.

Auf der anderen Seite ist es plausibel, dass sie die (relativ stabilen) Motive nicht direkt beeinflussen kann¹¹⁶. Reber (1995²) hat beispielhaft zusammengestellt, was aber von einer Führungskraft unter diesen Umständen verlangt werden kann:

Die Führungskraft ist gefragt,

- die **Motivstruktur** ihrer Mitarbeiter zu erkennen und **geeignete Arbeitsinhalte und -strukturen** zu schaffen. Das bedeutet beispielsweise für einen anschlussmotivierten Mitarbeiter, dass er viel mit Menschen zu tun haben darf, oder für einen leistungsmotivierten Mitarbeiter, dass ihm immer wieder neue Herausforderungen geboten werden,

¹¹⁴ Allerdings ist ebenfalls die Korrelation zwischen Commitment und Arbeitsleistung nicht so eng gefunden worden wie vermutet. Wright, Bonett (2002) berichten über die in den letzten zwanzig Jahren durchgeführten empirischen Untersuchungen und stellen fest, dass die Ergebnisse sehr unterschiedlich sind: sie reichen von sehr engen Zusammenhängen über schwach positive bis sogar zu negativen Korrelationen. Auch hier werden andere zusätzliche Einflussvariablen vermutet, vor allem scheint die (steigende) Betriebszugehörigkeit eine (leistungsabschwächende) Rolle zu spielen (a.a.O., S. 1183).

¹¹⁵ Hogan, Holland (2003) gehen bei ihrer Studie davon aus, dass die persönlichkeitsbeschreibenden Faktoren „getting ahead“ (verantwortungs- und leistungsbewußt, Ziel: Anerkennung und Status) und „getting along“ (freundlich und hilfsbereit, Ziel: Wertschätzung) sich auch aus den „Big Five“ erklären und durchaus nützliche Prädiktoren für Motivation und Leistung sein können, auch wenn viele weitere Determinanten Einfluss nehmen und eine übereinstimmende theoretische Grundlage zugebenermaßen fehle (a.a.O., S. 100f.).

¹¹⁶ Kleinbeck (1993) berichtet von der Untersuchung McClelland und Winter aus dem Jahr 1969, in der das Leistungsmotiv von Managern verstärkt werden sollte. Der Erfolg dieses „Trainings“ basierte auf elf (!) Bedingungen, so z.B. dass das Motiv ein Kennzeichen der Mitgliedschaft in einer neuen Bezugsgruppe ist, oder dass man das Motiv zur Verbesserung seines Selbstbildes oder wichtiger kultureller Werte erkennt (vgl. McClelland, Winter 1969, zitiert in Kleinbeck 1993, S. 83f.). Das Ziel der Stärkung des Leistungsmotivs ist zwar den Forschern gelungen; ob es Führungskräften im Alltag gelingt, diese Modifikation bei dem Leistungsmotiv ihrer Mitarbeiter durchzuführen, ist leider stark zu bezweifeln.

- die **Fähigkeiten** ihrer Mitarbeiter direkt über die motivierende Arbeitsplatzgestaltung entwickeln (siehe z.B. die Moderatorvariable „Autonomie“ aus dem Job Characteristics Model von Hackman/ Oldham),
- den **Leistungs-Ergebnis-Erwartungen** der Mitarbeiter zu entsprechen. Wenn ein betriebliches **Anreizsystem** dies nicht schafft, muss die Führungskraft ausgleichend mit Anerkennung und Kritik arbeiten,
- bestehendes Commitment nicht bewusst zu **gefährden**,
- die **Bedingungen zu garantieren**, die Leistung ermöglichen, z.B. die Befriedigung der Hygienefaktoren sicherstellen,
- angemessenes **Feedback** zu geben,
- und die **Wechselwirkungen** zwischen Umfeld und Person, d.h. die extrinsischen und intrinsischen Einflüsse, im Selbstmotivationsprozess des Mitarbeiter zu erkennen

(a.a.O., Sp. 1600 – 1605).

Die Zielsetzungstheorie von Locke/ Latham hat wesentlich zu der Sichtweise der modernen Managementführung beigetragen. Die o.g. Forderungen Rebers könnten auf den ersten Blick in einem sorgfältig und individuell angewandten Zielvereinbarungssystem realisiert werden. Man könnte also vorsichtig behaupten, dass ein solches System einer Führungskraft stark entgegenkommt, wenn es darum geht, ihr beim täglichen Führen zu helfen. Hier wird bewusst „führen“ statt „motivieren“ verwendet, da die bisherigen Ausführungen den Schluss nahe legen könnten, dass es eher darum geht, **eine bestehende Motivation** zu kanalisieren, mit allen Geboten der Vorsicht zu verstärken und auf keinen Fall zu unterlaufen - anstatt Motivation tatsächlich aus dem Nichts entstehen lassen zu können¹¹⁷.

Intrinsischen, im Herzberg'schen Sinne „echten“, Motivatoren, wie z.B. Arbeitsinhalte, werden also ein weitaus stärkeres Motivationspotential¹¹⁸ zugeschrieben als extrinsischen Motivatoren, den Herzberg'schen „Hygiene-Faktoren“. Auch ein zweifellos komplex ablaufendes Verschmelzen der beiden Einflussquellen wird zugestanden (vgl. Re-

¹¹⁷ vgl. Kapitel 7 über Zielvereinbarungssysteme

¹¹⁸ Mitarbeiter, die sich durch das Motivierungspotential einer Aufgabe in ihrer persönlichen Motivstruktur angesprochen fühlen, haben im übrigen auch niedrige Fehlzeiten (vgl. Kleinbeck 1993, S. 76).

ber 1995², Sp. 1604) – was das Jonglieren mit dem Unternehmensziel „zufriedene und motivierte Mitarbeiter“ nicht unbedingt einfacher macht. In diese offene Wunde streute vor einigen Jahren der Autor Reinhard Sprenger ein beträchtliches Quantum an Salz mit dem entblätterten „Mythos Motivation“¹¹⁹: Die provokante Frage, ob Mitarbeiter **überhaupt extrinsisch** motiviert werden **können**, um mehr Leistung zu erbringen, wurde durch ihn in die wissenschaftliche Diskussion geworfen und hat einigen Wirbel ausgelöst. Er soll nur hier insoweit erwähnt werden, als dass er vehement die Notwendigkeit und Möglichkeit des Einsatzes herkömmlicher extrinsischer Motivatoren bestreitet und dies mit der Unterwanderung der intrinsischen Motivation begründet. Motivierung wird von ihm mit „Manipulation“ gleichgesetzt. Sprengers Kritik richtet sich hauptsächlich auf Anreizsysteme und auf die Führungsmethode durch Zielvereinbarungen und wird deshalb in Kapitel 7 nochmals aufgegriffen.

Alles in allem scheint deutlich zu sein, dass die Zusammenhänge zwischen den wichtigsten Variablen der persönlichen Einstellung und des persönlichen Verhaltens am Arbeitsplatz, also der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsmotivation, des Commitment und der gezeigten Arbeitsleistung in einem **komplexen Wechselwirkungs-Gefüge** zueinander stehen, das durch **zahlreiche Variablen** moderiert wird. Es ist beispielsweise einleuchtend, dass Leistung mit steigender Motivation zunimmt (vgl. Six, Kleinbeck 1989, S. 350). Es ist jedoch gleichermaßen einleuchtend, dass Leistung nicht allein von Motivation abhängt: ein Mitarbeiter mit mangelhaften Qualifikationen, der eine Anweisung falsch verstanden hat, kann mit seinem Eifer mitunter mehr Schaden als Nutzen anrichten.

Diese Variablen können unter Umständen eine lange Liste bilden:

- extrinsische Belohnungen wie Bezahlung,
- intrinsische Belohnungen wie herausfordernde und abwechslungsreiche Arbeitsinhalte,
- Fähigkeiten, Kenntnisse,
- Freiheiten, eigenverantwortliches Arbeiten,
- Entwicklungschancen,
- Vorgesetzter,
- Anerkennung, Feedback (nicht nur durch Vorgesetzten),

¹¹⁹ vgl. sein gleichnamiges Werk von 1991. Die Autorin bezieht sich hier auf eine Sonderpublikation aus dem Jahr 2002.

- direkte Kollegen,
- Betriebsklima,
- Unternehmensvisionen, -philosophien,
- Alter,
- Arbeitsmarktlage,
- wirtschaftliche Lage des Unternehmens,
- persönliches Umfeld,
- bisherige Berufserfahrung,
- Berufserfahrungen der engsten Familienmitglieder und Freunde,
- persönliches Wohlergehen (z.B. chronische Krankheit, die jedoch Weiterarbeiten ermöglicht),
- persönliche Interessen (passionierter Bergsteiger arbeitet im Flachland, erhöhte Fehlzeiten Montag morgens)
- etc.

Aufschlussreich wäre natürlich für den Arbeitgeber, exakt festlegen zu können, welche Motivatoren er in der passenden Form einsetzen muss, damit dieses komplizierte Konstrukt funktioniert und als Ergebnis die erwünschte Arbeitsleistung produziert. Da er dies nach dem **ökonomischen Prinzip üblicherweise pauschal** tun wird, entstehen auf diese Art und Weise generelle Systeme, wie z.B. Nachwuchs-Förderprogramme oder Entlohnungsstrukturen. Da jedoch das angesprochene Wechselwirkungs-Gefüge bei jedem Mitarbeiter über eine ausgesprochene **Individualität** zu verfügen scheint, ist fraglich, ob man diesem Enigma mit der Gieskannen-Vorgehensweise beikommen wird.

Leistung, die man damit erzielen will, hat mit Erwartung zu tun, die erreicht oder übertroffen werden will. Eine Beurteilung durch den Vorgesetzten reichte bislang als überprüfende Instanz aus. Eine Untersuchung jüngerer Zeit, die Meta-Analyse über verschiedene Geschäftseinheiten von Harter, Hayes, Schmidt (2002), geht bis zum Unternehmensergebnis: Sie stellt positive Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiter-Einsatz einerseits und Kundenzufriedenheit/-treue, Produktivität, Gewinn, Betriebszugehörigkeit und Arbeitssicherheit andererseits fest. Einen wesentlichen Punkt mag die Kenngröße „Mitarbeiter-Einsatz“ (Employee Engagement) spielen, die in die Nähe von „Enthusiasmus“ rückt (a.a.O., S. 269), also eine Arbeitszufriedenheit im

Sinne Bruggemanns in motivierender Form darstellt¹²⁰. Auch Bayard (1997) stellte bei differenzierter Betrachtung von Arbeitszufriedenheit fest, dass eine „Mischung von stabilisiert und progressiv Zufriedenen“ (a.a.O., S.374) für ein Unternehmen anzustreben wäre. Vor allem Zufriedenheit mit Information und Kommunikation, mit der Vielseitigkeit der Tätigkeit, dem Tätigkeitsspielraum, dem Führungsstil und mit den Qualifizierungsmöglichkeiten habe positive Effekte auf Effektivität und Effizienz des Unternehmens (a.a.O., S. 375). Auch in diesem Zusammenhang sind die Grenzen zwischen „Zufriedenheit“ und „Motivation“ nicht mehr trennscharf.

Schneider, Hanges, Smith, Salvaggio (2003) fassen zusammen, dass die lange Reihe der wissenschaftlichen Untersuchungen über die Zusammenhänge zwischen Arbeitnehmer-Einstellungen („employee attitudes“) und der Unternehmensleistung zu einseitig ausgerichtet gewesen ist, da diese Studien nur die eine Ursache-Wirkung-Richtung betrachten. Sie bringen Anregungen aus der bisherigen Forschung mit ihren Ergebnissen zusammen und versuchen zu verdeutlichen, dass die komplexen Zusammenhänge als in sich gegenseitig bedingende Kreisläufe darzustellen sind (vgl. Abb. 6-2).

¹²⁰ Der in dieser Untersuchung verwendete Fragebogen zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit erhebt ansatzweise ebenfalls den Grad der Mitarbeiter-Einbindung („my opinions seem to count“) (a.a.O., Table 1, S. 269) – deren hohe Ausprägung bereits in Kapitel 5 als entscheidenden Einfluss auf positive Unternehmensentwicklung als Ergebnis anderer Untersuchungen erwähnt worden ist.

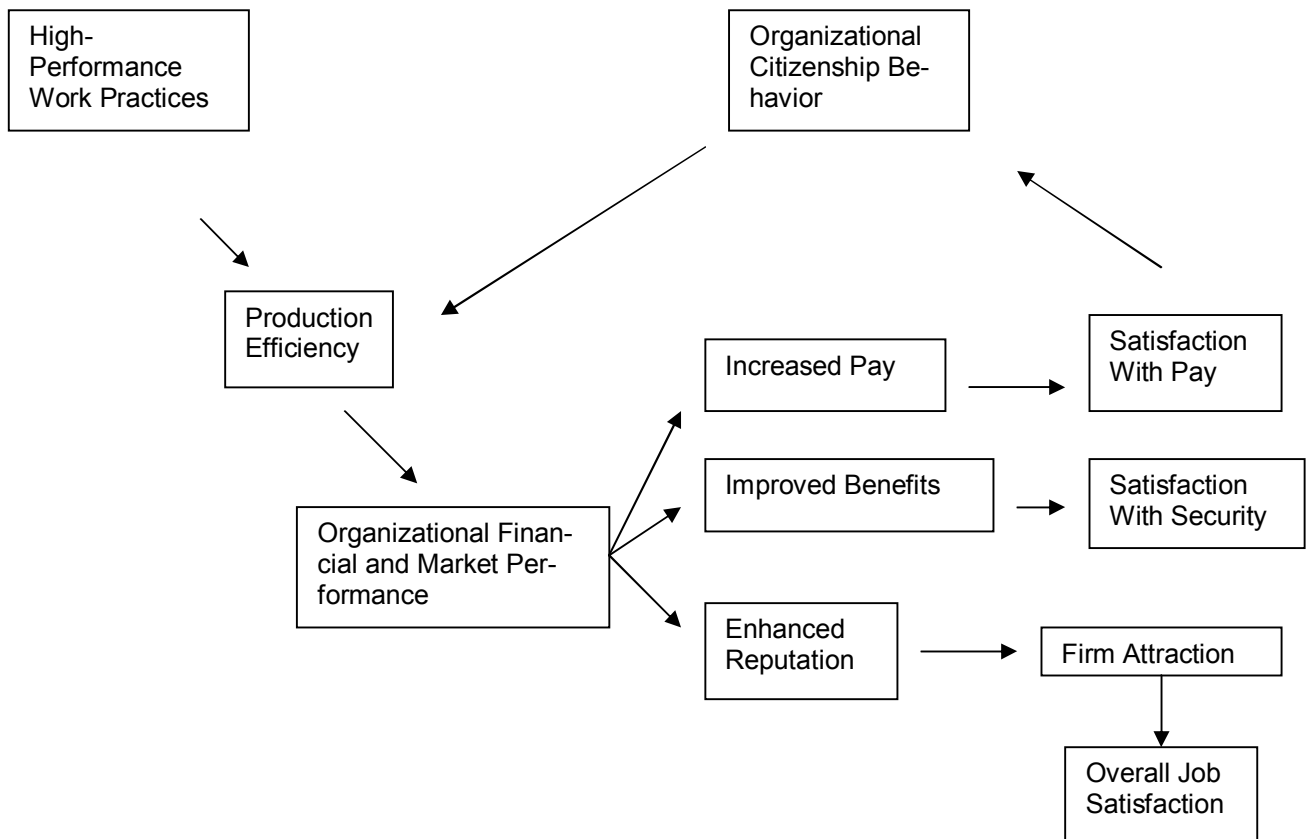


Abb. 6-2: Zusammenhänge zwischen Arbeitnehmer-Einstellungen und Unternehmensleistung (vgl. Schneider, Hanges, Smith, Salvaggio 2003, Figure 1, S. 847)

6.4. Versuch einer Definition: Führungs-Controlling

Vor dem gerade beschriebenen Hintergrund ist die geforderte Leistung einer Führungskraft eine hohe Herausforderung. Erschwerend kommt hinzu, dass die Führungskraft eine gewisse feste Struktur vorfindet: Vorgegebene Arbeitsinhalte, Ziele und Strategien, eventuell sehr schwieriges Umfeld etc., zum großen Teil also Faktoren, die sie selbst nicht beeinflussen kann und womöglich selbst auch nicht gut heißt. Man erwartet aber von ihr, dass sie andere beeinflusst, deren Leistung garantiert, ein „Vorbild“ ist und das Unternehmen vor diesen Mitarbeitern vertritt.

Führungs-Controlling als sehr junger Begriff wurde wesentlich von Rolf Wunderer geprägt: er unterscheidet in die vertikale (Führung) und die horizontale Betrachtungsweise (Kooperation) und fasst beide wie folgt zusammen:

„Führungs- und Kooperations-Controlling wird als integratives Evaluieren ökonomischer und sozialer Folgen von Führungs- und Kooperationspotenzialen,-strukturen,-prozessen und -ergebnissen verstanden“

(Wunderer 2003, S. 425).

Die Evaluationsbereiche sind:

- **Situation:** Umwelt, Führungs- und Kooperationsstruktur, -kultur und -strategie, Aufgaben, Rollen etc.
- **Potenziale:** Strukturmerkmale wie Alter, Geschlecht, Karrieremuster, Qualifikation und Motivation, Entwicklungschancen etc.
- **Funktionen, Prozesse, Instrumente und Strukturen:** Auswahl- und Beurteilungssysteme, Führungsgrundsätze, -organisation, -kommunikation, Anreiz- und Karrieresysteme, Weiterbildungsmaßnahmen
- **Ergebnisse und Verhalten:** Leistungsdaten und Verhaltensdaten wie z.B. Zufriedenheit

(in Anlehnung an Wunderer 2003, Abb. 6, S. 427)

Als Instrumente bieten sich für Wunderer vor allem Umwelt – und Organisationsanalysen (z.B. Glaubwürdigkeit von Führungsgrundsätzen) an, Potenzial-Assessments, Beurteilungen, personalwirtschaftliche Instrumente (z.B. Stellvertretung, Job Rotations) und nicht zuletzt Maßnahmen der Organisationsentwicklung (a.a.O., in Anlehnung an Abb. 7, S. 427). Die daraus gewonnenen Ergebnisse liefern Informationen für die Unternehmensführung und das Personalwesen über eine Art **Portfolio der sozialen Dimension**, das Führungs- und Kooperationsstrukturen mit ihren Erfolgen und Schwächen, ihren Konfliktpotenzialen, Entwicklungs- und Handlungsnotwendigkeiten und Auswirkungen von bereits getätigten Maßnahmen transparent macht (vgl. a.a.O., S. 429f.). Für Wunderer kann Führungs- und Kooperations-Controlling genauso bündig und integriert aufgebaut und angewandt werden wie ein klassisches Controlling. Ein tatsächlich funktionierendes FuK-Controlling wäre aufgrund der Brisanz der Daten eine Art sublimiertes Spitzen-Personal-Controlling, das Hand in Hand mit der Unternehmensleitung das „Führen“ steuert. Es ist – wenn es nicht in die Rolle des internen Polizisten für Führungskräfte rutschen möchte – ein hoch anspruchsvolles Konzept, von dem in der Praxis, wenn verständlicherweise nur Ansätze daraus übernommen werden, nicht viel übrig bleibt. Es ist unbestritten, dass ein umgesetztes Konzept dieser Art viele Probleme lösen könnte, da es das „soziale Schmieröl“ in den Griff bekäme. Allerdings sind die Voraussetzungen - problemlose, lückenlose Verfügbarkeit der Daten, unbeirrtes Nachhalten durch Unter-

nehmensleitung, offene Kooperation aller Beteiligten, Treffen der richtigen Entscheidungen, korrektes Evaluieren deren Folgen, berechenbare (!) Reaktionen der Mitarbeiter etc. - in ihrer Gesamtheit nicht zu erfüllen. Es sei beispielhaft in Kürze ein weiterer Autor zitiert, der diese Voraussetzungen anders formuliert, wenn auch nicht weniger hoch gegriffen:

„Führungs-Controlling als Verfahren muß geeignet sein, den Grad der Verwirklichung unternehmerischer Zielsetzungen zu erkennen, Abweichungen zu verhindern, zumindest aber deren Ursachen aufzudecken“

(Hölzle 1998, S. 129).

Es soll also im Grunde das Unternehmen wesentlich mit steuern.

Wie die Umsetzung aussehen kann, zeigt ein Ansatz aus der Praxis: der Employee-Value-Index der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG. Eine komplexe Berechnung aus Personalkennzahlen ergibt den „Mitarbeiterwert“ einer Führungskraft zur Bewertung ihrer Führungsqualität, anhand derer sie gemessen und letztlich auch entlohnt wird (Friederichs 98, S. 70). Die Kriterien für den Mitarbeiterwert sind **Potenzial- und Entwicklungswerte** (wie viele Mitarbeiter wurden im Zeitraum X bewertet, Frauenanteil etc.), **Leistungs- und Arbeitswerte** (Teilzeitquote, Besetzungsquote des Sollstandes, Krankheitsquote etc.) und **Aufwands- und Marktwerte** (Personalaufwand pro Mitarbeiter, Tantiemenanteil etc.). Sämtliche Daten werden in einem vergleichbaren Bereich in Ranglisten gestellt, eine „unterdurchschnittliche Führungsleistung“ in Zielvereinbarungen für die nächste Periode überführt, deren Erfüllung durch die Tantieme honoriert wird (a.a.O., S. 73f.). Falls also eine Führungskraft vergleichsweise selten Beurteilungen durchführt, wird sie angehalten, dies im darauf folgenden Zeitraum öfter zu tun. Dies ist für das genannte Beispiel zweifelsohne in Ordnung. Warum es aber gut sein soll, den Frauenanteil zu erhöhen, nur weil er in den anderen Bereichen hoch ist, oder die Teilzeitquote zu senken, obwohl die interessantesten Bewerber nur an Teilzeitarbeit interessiert sind, ist offensichtlich zweitrangig.

Die Widersprüchlichkeit der Daten ist nur eine Seite des Problems; die andere Seite ist die Schwierigkeit jeder Art von Controlling: Der extrem hohe Pflegeaufwand der Daten. Es werden in diesem Beispiel eine Flut von Daten erhoben, daraufhin Prozentränge errechnet, weiterhin ein Gesamtindex Mitarbeiterwert für jeden Top-Manager, danach ein Ranking zum Mitarbeiterwert und schließlich eine Bewertung durch nicht zuletzt ein

erneutes Ranking in der Gesamtbank durchgeführt (a.a.O., S. 74). Weitere Instrumente des (durchaus anspruchsvollen und weit gefassten) Führungs-Controllings bei diesem Bank-Institut sind u.a. Vorgesetzten-Beurteilungen und Befragungen (a.a.O., Abb. 2, S. 74), die die Datenfülle erweitern. In die Tantieme fließt allerdings nur die angestrebte **strukturelle** Veränderung des Mitarbeiterwertes ein, der nicht unbedingt mit interaktionaler Führungsleistung zu tun hat.

General Electrics hingegen führte Anfang der neunziger Jahre ein neues Manager-Beurteilungssystem ein, mit dem eine Führungskraft nach ihren finanzwirtschaftlichen Erfolgen und ihrem interaktionalen Führungsverhalten (durch ein 360-Grad-Verfahren¹²¹) beurteilt wird. Schwächen im erstgenannten Bereich konnte man im nächsten Zeitraum versuchen aufzuholen, für Schwächen im zweitgenannten Bereich gab es keine weitere Bewährungschance (vgl. Ulrich 1997b, S. 308). Hier liegt der Fokus auf den „Werten“, die eine Führungskraft den Mitarbeitern glaubhaft vermitteln muss: eine sicherlich rigorosere Methode als die der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank, aber zweifelsohne weniger aufwändig.

Abschließend soll nun betrachtet werden, inwieweit sich ein Zielvereinbarungssystem mit monetärer Anreizkomponente in den Rahmen eines Führungs-Controllings einfügt: für Wunderer ist ein derartiges System ein Evaluationsbereich für das FuK-Controlling, aber offensichtlich kein Instrument – eine Ansicht, die die Autorin (siehe Kapitel 6.2.) nicht teilt.

Zu den durch Wunderer genannten Evaluationsbereichen gehören sämtliche **Funktionen und Prozesse, Instrumente und Strukturen**, die die Führung in einem Unternehmen bestimmen. Dazu zählen selbstverständlich Beurteilungs- und Anreizsysteme (vgl. Wunderer 2003, Abb. 6, S. 427). Diese Systeme haben die Funktion, Leistungsergebnisse zu fördern. Ob sie dies wirklich erfolgreich tun, kann ein Führungs-Controlling versuchen zu messen.

Für Wunderer zählen allerdings, wie bereits zitiert, Beurteilungen jeglicher Art, Potenzialanalysen, personalwirtschaftliche Instrumente und Instrumente der Organisationsentwicklung zum **Instrumentarium** des Führungs- und Kooperations-Controllings. Jedes

¹²¹ vgl. zum 360-Grad-Feedback in Kürze Gerpott (2000), aber auch als Ausgangspunkt für Entwicklung und Betreuung von Führungskräften Luthans, Peterson (2003)

dieser Instrumente liefert einen Teilaspekt zum Zielvereinbarungssystem. Wenn man weiterhin auf die Optimierungsfunktion des Controllings abstellt, kann man konstatieren, dass Zielvereinbarungssysteme auch die Aufgabe haben, Mitarbeiter zu steuern und folglich Abweichungen zu korrigieren, indem gleichzeitig Entwicklungsnotwendigkeiten erkannt werden können. Was die Angelegenheit problematisch machen könnte, wären beispielsweise die fehlende Akzeptanz von zwar vorhandenen, aber nicht schlüssig „vorgelebten“ Führungsgrundsätzen und das Fehlen konsequenter Entwicklungsprogramme. Dadurch könnte ein Zielvereinbarungssystem als isolierte Maßnahme verstanden werden, die in Fällen misslungener Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zwar ebenso isoliert scheitert, dadurch aber die ganze Kette stört und mit den hehren Zielen eines „Führungs-Controlling“ oder gar Unternehmensführung nichts mehr zu tun hat.¹²²

Ein Zielvereinbarungssystem in seiner Komplexität und im hier vorzustellenden Sinne beinhaltet mehrere Aspekte: Es dient sowohl im ganzheitlich-kybernetischen Controllingdenken als Controlling-Instrument, es ist gleichzeitig eine personalpolitische Maßnahme und sollte daher auf seine Erfolgswirksamkeit als Steuerungs- und Führungsinstrument evaluiert werden. Das Konstrukt „Führungs-Controlling“ wird in der vorliegenden Arbeit insofern berücksichtigt, da im empirischen Teil zu prüfen ist, inwieweit die Führungskräfte durch das von ihnen genutzte Zielvereinbarungssystem dem geforderten Anforderungsprofil eines Führungs-Controllings entsprechen können. Das heißt in einfachen Worten, dass sie daran gemessen werden müssten, inwieweit sie mit Führen durch Ziele und variablen Gehaltssystemen „richtig“ umgehen können. Das geht soweit zu fragen, ob es der Führungskraft gelingt, dass ihre Mitarbeiter ihre Leistung danach ausrichten und „optimieren“. Wenn ein Führungssystem dieser Art nicht funktioniert, gibt es üblicherweise zwei Erklärungen: das System selbst hat Mängel oder die Anwender wenden es nicht richtig an. Speziell in kontrovers diskutierten Führungskulturen mit einer hohen Varietät an verschiedenen gelebten Führungsstilen wird der letztgenannte

¹²² Es schließt sich nicht aus, dass ein Controlling-Instrument gleichfalls evaluiert wird, obwohl Methoden wie beispielsweise das Erheben und Pflegen von detaillierten Kennzahlen-Gerüsten nur in Einzelfällen nach Aufwand und Nutzen durchleuchtet werden dürften. Das Controlling als innerbetriebliche Einrichtung ist sicherlich eine Art letzte Bastion, die sich noch nicht für ihre Existenz rechnerisch rechtfertigen muss. Das gilt vor allem für das Personal-Controlling, da es sich der unkritischen „Blüte“ seines Lebenszyklusses erst nähert.

Vorwurf vermutlich nie aus der Welt zu schaffen sein. Dadurch wird allerdings auch der Anspruch an ein effektives „Führungs-Controlling“ nie erreicht.

7. Performance Management: Zielvereinbarungssysteme mit monetärer Anreizkomponente

7.1. Zielvereinbarungssysteme als Sonderformen von Beurteilungssystemen

7.1.1. Verhaltensbeurteilung vs. Ergebnisbeurteilung

Leistung zu messen und zu bewerten, ist ein grundlegendes **Prinzip des Wirtschaftens**. Es dient mehreren grundsätzlichen Zwecken:

- das **Verhalten der Entscheidungsträger** auf die Unternehmensziele auszurichten,
- Möglichkeiten zu **Verbesserungen** aufzuzeigen,
- die **Entlohnung der Entscheidungsträger** angemessen zur Gesamtleistung zu gestalten,
- die **ökonomische Effektivität** einer Organisation zu bewerten.

(vgl. Atkinson 2002⁴, Sp. 1376f.).

Mitarbeiterleistung zu beurteilen und ihnen die Beurteilung regelmäßig in strukturierter Form mitzuteilen, ist Inhalt von **betrieblichen Personalbeurteilungssystemen**. Ihre Ergebnisse sind Grundlage personeller Entscheidungen. Sie sind „Mehrzweckwaffe im ‚alltäglichen Arbeitskampf‘“ (Neuberger 1984, S. 304) und offensichtlich gleichzeitig Anlass ständiger Sorge für die Personalabteilungen (vgl. für viele Drenth 1998², S. 59).

In der Praxis finden sich vor allem **verhaltens- und eigenschaftsorientierte Beurteilungen** einerseits und **ergebnis- oder zielerreichungsorientierte Beurteilungen** andererseits (vgl. Schuler 1995^{2b}, S. 765). Verhaltensbezogene Beurteilungen werden vor allem zur **Verhaltenssteuerung und Leistungsverbesserung** eingesetzt, eigenschaftsorientierte Beurteilungen zur **Potentialbestimmung** (Schuler 1995^{2a}, S. 679f.; Breisig 1998, S. 42f.). Allein auf Eigenschaften konzentrierte Beurteilungsverfahren werden zwar in der Theorie sehr kritisch gesehen, sind in Unternehmen immer noch sehr verbreitet (Fallgatter 1999, S. 88). Allerdings birgt aber auch die Verhaltens- oder Leistungsbeurteilung das Risiko, dass statt des zu beobachtenden Verhaltens Eigenschaften bewertet werden¹²³: Man möchte beispielsweise die mangelnde Initiative eines Mitarbeiters beurteilen und rutscht ab in die persönlichkeitsbezogene Beurteilung („er ist

¹²³ Neuberger (1984) spricht von einer „ ‚Vereignenschaftung‘ des Handelns“ (a.a.O., S. 300).

antriebsschwach“). Eine derartige Bewertung ist eigenschaftstheoretisch basiert, d.h. sie geht von relativ stabilen, situationsunabhängigen Eigenschaften einer Person aus. Das Instrument der Verhaltensbeurteilungen und eigenschaftsorientierten Personalbeurteilungen - im Gegensatz zu ergebnisorientierten Beurteilungssystemen – ist die regelmäßige, „gerechte“ **Beobachtung**. Das Ergebnis dieser Beobachtungen kann als „freie Beurteilung“ erfolgen, wobei es mangels Standardisierung nicht zu vergleichenden Zwecken zu verwenden ist. Aus diesem Grunde haben sich **normierte Verfahren** (hauptsächlich die skalierten merkmalsorientierten Einstufungsverfahren und die Rangordnungsverfahren) durchgesetzt¹²⁴.

Neuberger (1980) nennt summarisch folgende **Zielsetzungen** der Mitarbeiterbeurteilung:

- Personalplanung und –einsatz,
- Personalförderung,
- Entgelt-Politik,
- Evaluierung personalpolitischer Maßnahmen,
- Kontrolle und Überwachung,
- Personal-Führung (u.a. individuelle Beratung und Förderung des Mitarbeiters).¹²⁵

Auffallend ist, dass das finale Ziel „**Leistungssicherung und -steigerung**“ lediglich über die verschiedenen, funktionellen Zielsetzungen zu erraten ist (vgl. auch Breisig 1998, S. 59). Diese Zielsetzungen versucht man, mit einem Maximum an Standardisierung und Formalisierung (vgl. Schwörer 1989, S. 98) zu erreichen, aber sie sind – wie bei jedem multifunktionalen Instrument – unter Umständen kontraproduktiv. Die starke Überfrachtung durch Multifunktionalität des Führungsinstrumentes Mitarbeiterbeurteilung wird in der Literatur durchgängig thematisiert, wenn auch durch die Praxis nicht konsequent aufgegriffen¹²⁶. Der stärkste Konflikt ist derjenige zwischen „**Richter**“ und „**Förderer**“, d.h. wenn der beurteilende Aspekt dem entwicklungsbetonten Aspekt zuwi-

¹²⁴ siehe auch die übersichtliche Aufstellung über Mitarbeiterbeurteilungsverfahren bei Gaugler, Mungenast (1995², Abb. 2, Sp. 1427/1428) und ausführlich stellvertretend für viele bei Schuler (1989, S. 410 – 419); Liebel, Oechsler (1992, S. 21 – 30); Steinmann, Schreyögg (1993³, S. 670 – 681); Becker (1994², S. 252 – 296); Schettgen (1996, S. 235 – 253) und bei Marcus, Schuler (2001, S. 409 – 416)

¹²⁵ vgl. a.a.O., Tab.1, S. 28; vgl. auch Literaturverweise bei (Long 1986, S. 18f.); weiterhin ähnliche Aufstellungen bei Schuler (1989, S. 399f.); Domsch, Gerpott (1992², Sp. 1633); Becker (1994², S. 236); Gaugler, Mungenast (1995², Abb. 4, Sp. 1429); Drenth (1998², S. 61f.)

¹²⁶ vgl. Rübling (1988, S. 227ff.); Steinmann, Schreyögg (1993³, S. 668f.); Breisig 1(1998, S. 55 - 59)

der läuft¹²⁷, weshalb die Trennung zwischen Beurteilungsgespräch und Förderungsgespräch empfohlen wird. Es gibt jedoch eine ganze Reihe weiterer Einwände, die bereits die **grundsätzliche Eignung** eines Beurteilungssystems in Frage stellen¹²⁸. Die größten Kritikpunkte sind die

- sehr unterschiedliche **Beobachtungs-** und Bewährungsgelegenheiten der Mitarbeiter,
- mangelnde Vergleichbarkeit der Urteile **verschiedener** Vorgesetzter,
- das Problem der „Herausrechnung“ **situativer** Einflüsse,
- Verschiebung der spontanen Urteile durch Anwendung des **Beurteilungsrasters**,
- Unterschiedliche **Interpretation** von Kriterien und Skalenabstufungen,
- **Verzerrung** durch Urteilstendenzen (z.B. Milde-Tendenz), externe Vorgaben (z.B. Verteilungen) und personalpolitisches Taktieren (z.B. „Wegloben“)¹²⁹.

Darüber hinaus können **nicht beabsichtigte Wirkungen** von Beurteilungssystemen die Tatsache, dass Systeme dieser Art sehr umstritten bleiben, verstärken. Neuberger (1980) führt diesbezüglich vor allem taktisches Verhalten der Vorgesetzten und der Mitarbeiter, Beunruhigung der Mitarbeiter, Belastung des Vorgesetzten, Stärkung sowohl der Vorgesetzten-Funktion als auch der innerbetrieblichen Personal-Funktion und schließlich Fehlinterpretation bzw. Missbrauch der Daten an (vgl. a.a.O., Tab. 2, S. 29)¹³⁰.

Fallgatter (1999) greift diese Kritikpunkte auf und stellt fest, dass die Unternehmen trotz der massiven Einwände aus der Forschung **von der geübten Beurteilungspraxis**

¹²⁷ vgl. für viele Long (1986, S. 19); Hager-van der Laan, van der Laan (1992, S. 171f.); Becker (1996, S. 466); Drenth (1998², S. 63); Fallgatter (1999, S. 86); Wilson (2002, S. 623f., S. 625ff.)

¹²⁸ Lindsay (1986) zitiert zwei US-Personalmanager mit ihrer Meinung zu Leistungsbeurteilungssystemen: Selig M. Danzig von General Electric, der die Entwicklung eines effektiven Beurteilungssystems gleichstellt mit „pursuing the Holy Grail“ (zitiert a.a.O., S. 150), und Arthur W. Alexander von Schlumberger Ltd: „The best form would be a blank sheet of paper“ (zitiert a.a.O., S. 154).

¹²⁹ vgl. Neuberger (1981, S. 35); vgl. auch Rübling (1988, S. 187ff.); Schuler (1989, S. 419 – 430); Mungenast (1990, S. 260 – 267); Breisig (1998, S. 76f.); Marcus, Schuler (2001, S. 416 - 420)

¹³⁰ vgl. hierzu auch beispielsweise die Forschungsergebnisse von Findley, Giles, Mossholder (2000) über die mittlerweile verbreitet diskutierten Einflüsse von Leistungsbeurteilungsprozessen auf die „Contextual Performance“ (zwischenmenschliche und volitionsgesteuerte Handlungsweisen, die den sozialen und motivationalen Bezugsrahmen für die zu erledigenden Aufgaben unterstützen), die in Begriffe wie Betriebsklima, Kollegialität, Mitarbeiterverhalten „über Tellerrand hinaus“ etc weitergeführt werden könnte und die die weitreichenden Auswirkungen von Beurteilungssystemen aus einem anderen Blickwinkel nochmals verdeutlicht.

nicht abweichen und sogar mit der unbefriedigenden Umsetzung¹³¹ neue Forschungsschwerpunkte initiieren, wie diese Probleme behoben werden könnten¹³². In dieser systematischen Nicht-Beachtung theoretischer Empfehlungen vermutet er: Unternehmen werten offensichtlich die Erfüllung „institutionell-symbolische[r] Anforderungen und Erwartungen“ höher (a.a.O., S. 97). Dazu zählen Aufrechterhaltung der Idee der gerechten, standardisierten Beurteilung¹³³, die Personalentscheidungen weniger anfechtbar macht, aber auch das Bestreben, bei weit verbreiteten Systemen nicht abseits stehen zu wollen.

Fußend auf dem propagierten Prinzip „Gerechtigkeit“ stellt die Personalbeurteilung der Führungskraft ein **Disziplinierungs- und Selektionsinstrument**¹³⁴ (vgl. auch Breisig 1998, S. 60f.) bereit: Sie erleichtert ihr ihre Arbeit „Führen“. Nicht nur, dass sie strukturiert abläuft und sichere, allgemein akzeptierte Abläufe vorgibt, sondern auch weil sie zugegebenermaßen bequeme, legitimierte Muster (vgl. auch Becker 1994², S. 236) zulässt, die leistungs- und gleichzeitig lernfähige Mitarbeiter für die Zukunft berücksichtigen, um bei der darauf folgenden Beurteilung besser abzuschneiden. Damit begründet werden kann, dass diese Mitarbeiter das „Rennen machen“ und andere nicht, muss die „Vergleichbarkeit“ als praktiziertes System Personalentscheidungen stützen.

Da die Schwachstellen der verhaltensbezogenen Leistungsbeurteilung offensichtlich nicht zu beheben sind¹³⁵, wird immer stärker die **zielorientierte Beurteilung** thematisiert¹³⁶. Verlässt diese Beurteilungsform die Führungsdyade Beurteiler-Beurteilter und wird bereichs- oder unternehmensweit praktiziert, ist sie auf das Konzept des **Management by Objectives** ausweitbar, das vorsieht, ein unternehmerisches Oberziel durch Subziele mittels des Konzeptes der **Zielhierarchie** durch Einbindung verschiedener

¹³¹ vgl. zu Klagen aus der Praxis auch Hilgenfeld (1993, S. 243ff.)

¹³² (a.a.O., S. 83), vgl. auch Ilgen (1993, S. 236f), Becker (1994², S. 230), Breisig (1998, S. 97)

¹³³ seit 2003 existiert eine sogar DIN-Norm 33430 über „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ (vgl. Knebel 2003, S. 12).

¹³⁴ bis hin zum Risiko eines „beängstigende[n] Instrument[es] zur totalen Leistungs- und Verhaltenssteuerung und –kontrolle“ (Schettgen 1996, S. 55)

¹³⁵ vgl. auch Neuberger (1980) mit seiner zusammenfassenden Begründung, weshalb Personalbeurteilungen grundsätzlich abzulehnen sind: „nicht viel mehr als Unsinn mit Methode“ (a.a.O., S. 42), vor allem wenn diese Beurteilungen diagnostisch und vergangenheitsbezogen orientiert sind. Er empfiehlt ein aufgaben- und zukunftsorientiertes Mitarbeitergespräch, dessen Inhalt zwischen den Beteiligten verbleibt und Subjektivität bewusst zulässt (Neuberger 1981, S. 37f., vgl. auch Kiefer 1996, S. 217; Becker 1996, S. 471).

¹³⁶ vgl. für viele Mungenast (1990, S. 267); Breisig (1998, S. 89f.); Fallgatter (1999, S. 97)

Mitarbeiter und Bereiche zu erreichen¹³⁷. Ursprünglich also ein **Steuerungs- und Koordinationsinstrument**, wurde dem MbO-Ansatz im Laufe der Zeit auch eine Motivierungsfunktion zugesprochen – im Gegensatz zu einer reinen Beurteilungsfunktion (vgl. Long 1986, S. 2; Gebert 1995², Sp. 427; Drenth 1998², S. 75). Die klassische Leistungsbeurteilung habe nämlich speziell in der Zielsetzung „**Sicherstellung der erforderlichen Leistung**“ versagt. Ausgehend von den Publikationen von Douglas McGregor (1957), der die traditionelle Mitarbeiterbeurteilung kritisierte, und des MbO-Ansatzes von Peter F. Drucker (1954) und George S. Odiorne (Odiorne 1967), sei eine echte Motivierung der Mitarbeiter, die der erforderlichen Leistung vorausgehe, nur durch die Einbindung in die Zielsetzung erreichbar. Gleichzeitig aber wird dem konkreten Ablaufplan, auf welche Art und Weise welches Ziel zu erreichen ist, ein wesentlicher Anteil am Erfolg zugeschrieben, da die **klaren Informationen über Aufgabenstruktur, Verantwortlichkeiten, Ressourcen einerseits und deutliche Zielsetzungen andererseits** der eigentliche Schlüssel zur erfolgreichen Aufgabenerledigung seien (a.a.O.; auch Graves 1986, S. 135; Long 1986, S. 2, S. 25). Das Postulat der Vergleichbarkeit, die den Verhaltens- und Leistungsbeurteilungen zu Grunde liegt, damit diese ihre Funktion der differenzierten Bewertung erfüllen können, wird hier - zumindest in den Anfängen des MbO - nicht verfolgt. Es sei ein schon seit langem erkanntes Problem, dass Ziele über mehrere Mitarbeiter nicht vergleichbar formuliert, vereinbart und deren Erreichung beurteilt werden können (vgl. Graves 1986, S. 135). Deshalb ist wohl auch der generelle Tenor, dass mit der Zielsetzungs-Technik die Sphäre des Personalbeurteilungswezens verlassen wird: „MbO per se simply is not performance appraisal“ (a.a.O.). Dass dennoch daraus ebenfalls eine problematische Multifunktionalität entsteht, wird noch thematisiert.

¹³⁷ Long (1986) definiert MbO als „a process whereby superior and subordinate managers jointly identify common goals; define each individuals major area of responsibility in terms of the results expected of him/her and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members“ (a.a.O., S 26).

7.1.2. Goal Setting Theory (Zielsetzungstheorie)

Im Gegensatz zum Management by Objectives, das eine praxisorientierte Managementkonzeption darstellt, hat die Zielsetzungstheorie ihren Ursprung in der Experimentalpsychologie und interpretiert üblicherweise die Reaktion einer Einzelperson auf Zielsetzung¹³⁸. Sie geht im Wesentlichen auf die US-amerikanischen Wissenschaftler Latham und Locke zurück. Aufgrund zahlreicher empirischer Studien¹³⁹ formulierten sie die zentrale Annahme ihrer Theorie, „daß Ziele die **unmittelbaren Regulatoren menschlichen Handelns** sind“ (Latham, Locke 1995², Sp. 2222), wobei trotz aller Zielklarheit auf eine dahinter stehende Vision nicht verzichtet werden kann (a.a.O., Sp. 2223).

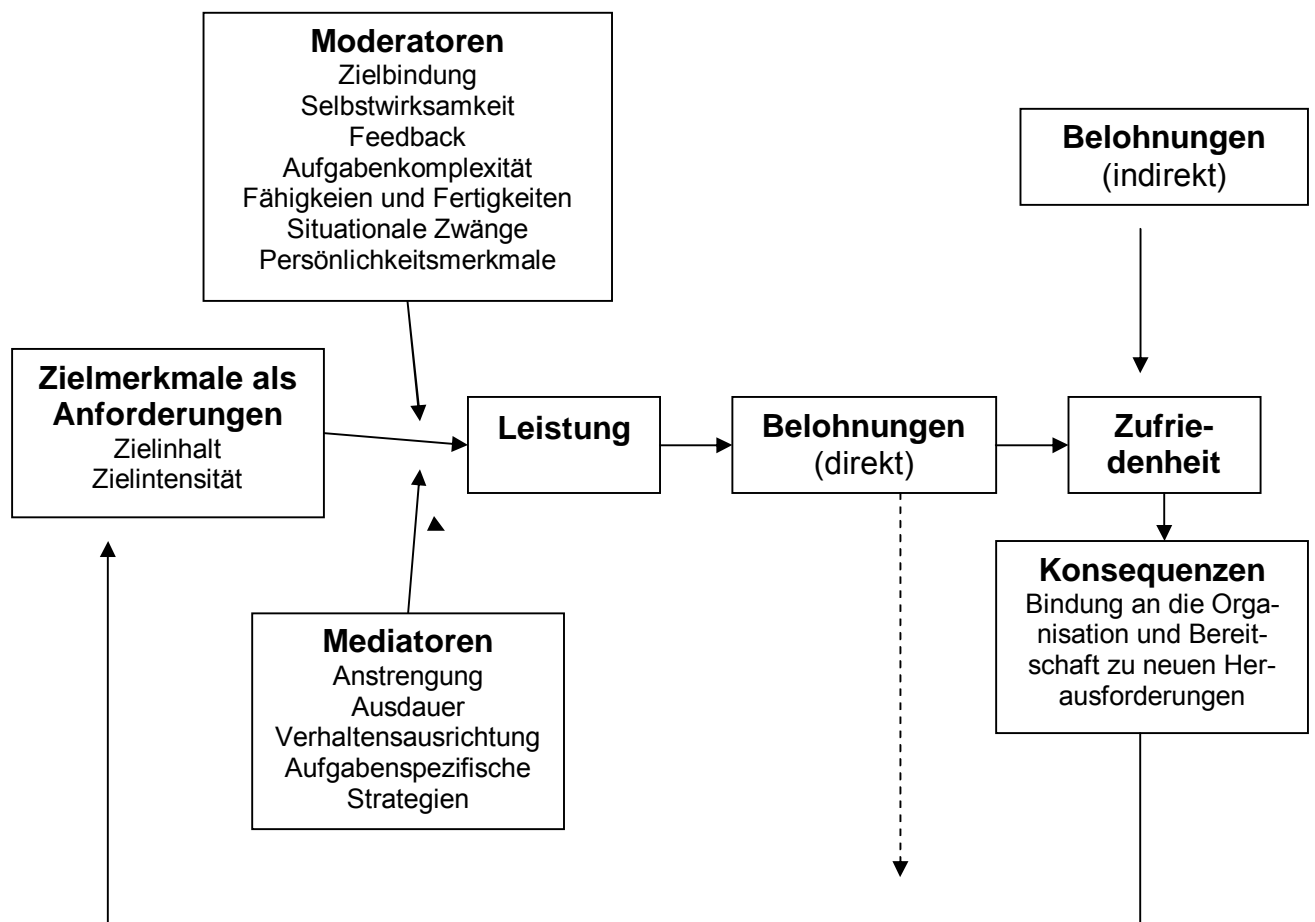


Abb. 6-3: High Performance Cycle in der Darstellung von Kohnke (2000, Abb. 1, S. 38) nach Locke, Latham (1990, S. 253)

¹³⁸ Ein Ziel ist „ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand mit eindeutiger Beschreibung“ (Stroebe, Stroebe 2003, S. 12).

¹³⁹ Die Zielsetzungstheorie wurde in Labor- und Felduntersuchungen zu über 90 % bestätigt, womit sie wie keine andere psychologische Theorie empirischen Rückhalt erfahren hat (Pietruschka 2000, S.40).

Weitergeführt zu einem Modell, entstand der „**High Performance Cycle**“, der die komplexen, wechselwirkenden Zusammenhänge zwischen Zielen, Belohnungen/ Konsequenzen, moderierenden Variablen und Moderatoren, Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit darstellt (vgl. Abb. 6-3).

7.1.2.1. Zielmerkmale

Inhaltlich unterscheiden Latham, Locke (1995, Sp. 2222) zwischen **Karriere-, Aufgaben- und finanziellen Zielen**, wobei Karriereziele persönliche Entwicklungsziele sind, Aufgabenziele sich auf das Arbeitsspektrum beziehen und finanzielle Ziele anhand klarer erfolgswirtschaftlicher Kennziffern der Unternehmensrechnung ausgedrückt werden können. Wie diese Ziele formuliert sind, zeigt sich in der Berücksichtigung der **Zielmerkmale**.

Die **Zielmerkmale** werden sowohl hinsichtlich des **Zielinhaltes** als auch der **Zielintensität** gemessen. Der **Zielinhalt** bezieht sich auf die **Zielspezifität** und die **Zielschwierigkeit**. Kernaussage ist, dass bei Setzung **spezifischer, angemessen schwer erreichbarer Ziele** die Leistung höher ist als bei der „do your best“ – Anweisung (Locke, Latham 1990). Es ist in ausführlicher Empirie¹⁴⁰ gezeigt, dass zwischen Zielschwierigkeit und Leistung ein linearer Zusammenhang besteht (vgl. für viele Kohnke 2000, S. 39f.). Personen setzen sich beispielsweise dann ein hohes Ziel, wenn ihre eigene Motivstruktur dem Motivierungspotential des Zieles entspricht¹⁴¹ (vgl. Kleinbeck 1993, S. 71). Hollenbeck, Williams, Klein (1989) haben festgestellt, dass schwierige Ziele mit hoher Zielbindung dann gesetzt werden, wenn Ziele bekannt gegeben werden, die eigene Einflussmöglichkeit zur Zielerreichung („locus of control“) hoch ist und die Personen über ein starkes Leistungsmotiv verfügen (a.a.O., S. 18).

Zur Zielspezifität gehört auch der zeitliche Rahmen. Zeitlich nahe liegende Ziele geben einen höheren Handlungsanreiz (Latham, Locke 1991).

¹⁴⁰ die Untersuchungen zu Zielspezifität und Zielschwierigkeit sind so zahlreich und überzeugend, dass laut Tubbs (1986, S. 480) weitere Überprüfungen sogar nicht mehr notwendig sein müssten. Es gibt aber auch Gegenstimmen, wie z.B. Earley, Connolly, Ekegren (1989), die empirisch nachgewiesen haben, dass die Möglichkeit besteht, dass schwierige Ziele so viel Energie in das Erarbeiten und Testen von größtenteils nutzlosen Strategien erfordern, dass es mitunter effizienter wäre, einfach ein „do your best“-Ziel anzuweisen (a.a.O., S. 32).

¹⁴¹ Ein Mitarbeiter mit hohem Anschlussmotiv wird z.B. gerne ein Ziel „persönliche Mitarbeiterbefragung“ übernehmen, auch wenn es sehr anspruchsvoll ist.

Die **Zielintensität** betrifft den kognitiven Aufwand, mit dem ein Ziel versucht wird zu erreichen (Latham, Locke 1991, S. 216) und wird stark durch die Zielbindung (Commitment) bestimmt. Schwierige Ziele, die mit hoher Zielbindung verfolgt werden, werden eher erreicht, als wenn eine niedrige Zielbindung vorliegt. Zielbindung wirkt sowohl direkt als Charakter eines Zielmerkmals als auch indirekt als Moderator (s.u.).

Die Empirie stützt sich meistens auf die Überprüfung der Erreichung **eines** Zieles. Normalerweise aber haben Mitarbeiter mindestens zwei und oft mehr Ziele in dem festgelegten Ziel-Zeitraum zu verfolgen. Aufgrund der menschlichen Informationsverarbeitungskapazität ist die Leistungsfähigkeit angesichts multipler Ziele beschränkt: Menschen haben offensichtlich „erhebliche Schwierigkeiten [...], zwei verschiedene Aufgaben (Ziele) tatsächlich zur gleichen Zeit [...] anzustreben“ (Wegge 2004, S. 280). Die Spannung von Zielkonflikten „löst“ sich oft in Menge-Güte-Austausch, d.h. der Mitarbeiter wählt die Verfolgung der quantitativen Ziele zu Lasten der qualitativen Ziele (Kleinbeck 1987², S. 438). Wenn allerdings die Möglichkeit besteht, diese Ziele sequentiell anzugehen, wird die multiple Zielbewältigung erleichtert (Latham, Locke 1995, Sp. 2227).

7.1.2.2. Mediatoren und Moderatoren

Mediatoren sind motivationale Zielmechanismen mit direktem kausalem Effekt, d.h. Arbeitsleistung entsteht mittels Zielsetzung durch

- das Vorgeben einer **klaren Ausrichtung**,
- die **mobilisierte Anstrengung**, die zur Zielerreichung vonnöten ist,
- **Dauer bzw. Hartnäckigkeit**, die aufgebracht werden muss, bis das Ziel endgültig erreicht ist

(vgl. für viele Guest 1989, S. 468; Kohnke 2000, S. 42ff.; Krause 2003, S. 28).

Weitere Zielmechanismen, allerdings indirekter Art, sind

- **aufgabenspezifische** Strategien. Vor allem bei komplexen Aufgaben genügt es nicht mehr, sich „einfach richtig anzustrengen“, sondern es müssen Handlungspläne individuell entwickelt werden

(vgl. Ergebnisse von Wood, Locke 1990).

Einflussgrößen von hoher Bedeutung für die erfolgreiche Zielerreichung sind die **indirekt wirksamen Moderatoren**, die vor allem den Zusammenhang zwischen zwei Variablen beeinflussen können (vgl. Krause 2003, S. 20ff.):

- Individuelle **Leistungsgrenzen** werden durch **persönliche Fähigkeiten** und situative, **nicht beeinflussbare Faktoren** gesetzt,
- **Zielbindung (Commitment)** bzw. Identifikation mit dem Ziel lässt die Leistung bei schwerer werdenden Zielen steigen,
- **Selbstwirksamkeit** (aufgabenbezogenes Selbstvertrauen),
- **Feedback**,
- **Komplexität** der Aufgabenstellung (task complexity),

wobei vor allem die letzten vier einer ausführlicheren Erläuterung bedürfen:

Die **Zielbindung** (Commitment) - die Identifikation mit dem Ziel - ist die eigentliche motivierende Kraft, ein Ziel erreichen zu wollen: sie drückt das Ausmaß aus, in dem eine Person sich einem Ziel verpflichtet fühlt, es aus eigener Anstrengung heraus erreichen will und bereit ist, Widerstände zu überwinden (Wegge 2004, S. 271). Die Zielbindung wird stark aus der **Erfolgserwartung** der Zielerreichung und der **Attraktivität** der Zielerreichung beeinflusst¹⁴². Wird erstere durch das aufgabenbezogene Selbstvertrauen beeinflusst, wird die Attraktivität der Zielerreichung durch Gruppennormen, anerkannte Autoritäten, immaterielle und materielle Belohnungen bestimmt (Hollenbeck, Klein 1987, S. 215). Seit seiner Einführung durch Locke 1968 ist der Begriff „Zielbindung“ immer weiter gefasst worden, was die Forschung laufend vor die Notwendigkeit gestellt hat, das Konstrukt empirisch zu überprüfen und wodurch es offensichtlich erst jetzt die Aufmerksamkeit erhält, die es verdiene (vgl. Donovan, Radosevich 1998, S. 309; Klein, Wesson, Hollenbeck, Alge 1999, S. 885). Üblicherweise wird Zielbindung als stark moderierende Variable für die Beziehung zwischen Zielschwierigkeit und Leistung genannt; allerdings wird wiederum auch die Zielschwierigkeit als moderierende Variable für die Beziehung zwischen Zielbindung und Leistung angenommen: diese Beziehung sei umso stärker, je schwieriger das Ziel ist (Klein, Wesson, Hollenbeck, Alge, S. 887)¹⁴³.

¹⁴² vgl. auch die erneut bestätigten Ergebnisse von Klein, Wesson, Hollenbeck, Alge (1999)

¹⁴³ Im Übrigen nehmen Donovan und Radosevich eine kritische Haltung gegenüber der Annahme ein, Commitment sei ein starker Moderator. Aus ihrer Sicht werde er bei weitem überschätzt, da viele hinderliche Faktoren zwischen der Absicht, etwas zu tun, und der eigentlichen Handlung liegen (Donovan, Radosevich 1998, S. 309). Aus einer eigenen Studie berichten sie, dass Commitment lediglich 3% der Varianz der Leistung in der Beziehung Ziel-Leistung erklärt. Allerdings gestehen sie zu, dass das Ergebnis auch darauf zurückzuführen sei, dass Zielbindung schwer als Konstrukt darzustellen und zu messen ist

Für die Attraktivität der Zielerreichung ist, wie bereits angesprochen, das herrschende Umfeld mit seinen Normen und Autoritäten, also auch das **Verhalten des Vorgesetzten** wesentlich. Dies betrifft nicht zuletzt die Art und Weise, wie die Zielvereinbarung zustande gekommen ist. Mit der **Partizipation als „eine Art Sozialtechnik“** wird eine Steigerung der organisationalen Effektivität mittels Beeinflussung der Arbeitsmotivation angestrebt ((Wegge 2004, S. 206). Es gibt eine ganze Reihe von Untersuchungen darüber, ob die partizipative Zielsetzungsmethodik zu stärkerer Zielbindung und dadurch zu höherer Leistung führt oder nicht. Es ist aufgrund der oft nicht geklärten exakten Definition von „Partizipation“, der hohen Streuung der Ergebnisse und Vielzahl anderer Einflüsse nicht festzustellen, ob die Zielbindung und damit die Leistung durch Einbeziehung der Mitarbeiter **deutlich** stärker werden¹⁴⁴. Wegge (2004) hält zusammenfassend fest, dass die personale Partizipation „in der Regel schwache positive Auswirkungen auf die Leistung [...]“ (a.a.O., S. 226) hat. Er verweist beispielsweise auf Forschungsergebnisse der Sozialpsychologie: ein partizipativer Führungsstil erhöhe sowohl die Zielbindung als erlebte Verpflichtung (Commitment) als auch die Arbeitsmotivation über die bewusst gemachte Erfolgserwartung, da mehr Klarheit über die gewünschten Handlungsergebnisse vorliege (Wegge 2004, S. 220f.; vgl. auch Benz 2000, S. 93). Dem wird entgegengehalten, dass auch eine nachvollziehbare Erläuterung der Notwendigkeit der Ziele („tell and sell“) genüge, da sie den gleichen Effekt wie die Technik der Partizipation habe und beide wiederum der reinen informierenden Zielsetzung („tell“) überlegen seien (vgl. die Ergebnisse von Latham, Erez, Locke 1988). Allerdings habe die Partizipation insoweit einen positiven indirekten Effekt, weil die Mitarbeiter bei der Diskussion um die richtigen Ziele bereits in den Prozess der Ressourcenplanung involviert sind, bei anfänglich unzureichenden Informationen das Ziel-Verständnis erhöht wird und dies eine **effektivere Aufgabenbearbeitung** zulässt (Wegge 2004, S. 221f.). Darüber hinaus wählen beteiligte Mitarbeiter schwierigere Ziele, was über den Umweg des höher gesetzten Maßstabes zu höherer Leistung führt (vgl. Ergebnisse von Latham, Yukl 1976).

(a.a.O., S. 312), und fordern eine verstärkte Forschung hinsichtlich der Definition des „goal commitment“ (a.a.O., S. 314).

¹⁴⁴ vgl. die ausführliche Meta-Analyse über mehr als 50 Studien hinsichtlich der Auswirkung von Partizipation auf Leistung und Arbeitszufriedenheit bei Wagner (1994, Table 1, S. 315/316) oder auch die Beiträge hinsichtlich des Einflusses von Partizipation von Latham, Yukl (1976); Latham, Steele, Saari (1982); Latham, Steele (1983); Erez, Arad (1986); Miller, Monge (1986); Wagner, Gooding (1987); Renn (1998); Roberson, Moye, Locke (1999); Klein, Wesson, Hollenbeck, Alge (1999); Douthitt, Aiello (2001).

Es ist anzunehmen, dass bei der Frage nach Erfolgswirksamkeit von Partizipation **diverse moderierende Variablen** sehr wichtig sind, da offensichtlich **keine direkte** Beziehung zwischen Partizipation und Leistung besteht (vgl. Renn 1998, S. 123). Wunderer (1995²b, Sp. 1378) stellt fest, dass nach der Herzberg'schen Theorie der Führungsstil zwar lediglich ein Hygienefaktor sein müsse¹⁴⁵, aber ein partizipativer Führungsstil an sich keinen hohen motivationalen Anreizwert habe. Allerdings sei dies lt. Wunderer bei **extrovertierten Arbeitnehmern, geringer Arbeitsteilung und hoher Anwesenheit des Vorgesetzten** möglich, d.h. bei bestimmten Bedingungen, die nicht immer anzutreffen sein dürften. Diese Erkenntnisse treffen sich überwiegend mit den Ergebnissen von Latham, Locke (1995², Sp. 2226): Glaubwürdigkeit in Form **von Vertrauen, Sympathie, wahrgenommene Kompetenz, Unterstützung, physische Präsenz des Vorgesetzten und Ausübung eines angemessenen Druckes** stellen Aspekte des Führungsverhaltens dar, die die Zielbindung erhöhen. In eine ähnliche Richtung geht Renn (1998), wenn er vermutet, dass positive Effekte von Partizipation indirekt über die Zielakzeptanz auf die Leistung wirken, was wiederum auf den konkret gestalteten Zielvereinbarungsprozess mit dem Vorgesetzten Rückschlüsse zulässt (a.a.O., S. 122).

Allerdings genüge es offensichtlich nicht, partizipative Führungsmodelle von Seiten der Unternehmensleitung lediglich anzubieten: ein autoritärer Führungsstil bei partizipativ ausgelegten Führungsinstrumenten hemme die angestrebte Mitarbeiterbeteiligung und könne sich sogar leistungsmindernd auswirken, da sich der persönliche Führungsstil und das angewandte Führungsinstrument **nicht glaubwürdig** verbinden lassen (vgl. Wiedemann 1996⁴, S. 219). Inwieweit Mitarbeiter darüber hinaus den Zielvereinbarungsvorgang als gerecht bzw. fair empfinden, hat offensichtlich Einfluss auf die Auswirkungen von Partizipation auf die Arbeitszufriedenheit. Diese **empfundene Verfahrensgerechtigkeit** wurde erst in jüngerer Zeit als „missing link“ zwischen **Partizipation und Arbeitszufriedenheit** identifiziert, habe allerdings keinen (zumindest nachgewiesenen) Einfluss auf die Leistung (Roberson, Moye, Locke 1999, S. 591f.; vgl. auch Ergebnisse von Renn 1998). Ebenfalls erst kürzlich thematisiert ist die Variable „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB), das hilfsbereites, kooperatives, pflichtbewusstes und mit hoher Eigeninitiative verbundenes Arbeitsverhalten ausdrückt. OCB könnte eine

¹⁴⁵ d.h. nicht erfüllte Erwartungen hinsichtlich des gewünschten Führungsstils könnten zu Frustrationen führen

weitere Variable zur Erklärung eines nachgewiesenen Zusammenhangs zwischen Partizipation und Leistung sein (vgl. Wegge 2004, S. 234f.).

Die Zielbindung wird weiterhin durch **Belohnungen** beeinflusst, wobei auch hier auf die Erwartungs-Valenz-Theorie zurückgegriffen wird: der Mitarbeiter strengt sich an, weil er auf die Belohnung danach hofft. Eine direkte interne Belohnung ist beispielsweise Stolz auf die eigene Leistung; direkte externe Belohnungen sind finanzielle Anreize, aber auch Anerkennung durch den Vorgesetzten oder Beförderungen (Kohnke 2000, S. 54). Indirekte Belohnungen können Sozialleistungen, Betriebsrenten oder Benefits genereller Art sein. Es wird deutlich, dass die notgedrungen einfach gehaltenen Konstellationen in den Laborstudien zur Goal Setting Theory nicht das vielschichtige System betrieblicher Anreize abbilden können.

Der **finanzielle Anreiz** als der klassische extrinsische Motivator ist nicht unumstritten (Sprenger 2000; Böhnisch, Freisler-Traub, Reber 2000). Zwar kann eine leistungssteigernde Wirkung nachgewiesen werden (vgl. z.B. Ergebnisse von Locke, Latham 1990), aber sie wird durch verschiedene **persönliche und situative Variablen** mit bestimmt. Offensichtlich ist auch hier die Ausgestaltung des Zusammenhangs zwischen Ziel und Belohnung konkret zu betrachten: Die Höhe der Belohnung und die Art des Vergütungssystems sind entscheidend, da nur ab einer als ausreichend empfundenen Höhe des finanziellen Anreizes¹⁴⁶ und mit einem eindeutigen, möglichst gestaffelten Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Belohnung die Zielbindung so gestärkt wird, dass sie eine Leistungssteigerung nach sich zieht (vgl. Krause 2003, S. 24/25 und die dort angegebene Literatur).

Auch das **Selbstvertrauen** („self-efficacy“ nach Bandura 1982, üblicherweise mit „Selbstwirksamkeit“ übersetzt (vgl. Krause 2003, S. 25f.)) spielt in allen Phase der Motivation durch Ziele eine starke Rolle: es wurde festgestellt, dass die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten einen starken Einfluss auf die Leistung hat. Personen mit starkem beruflichen bzw. aufgabenspezifischen Selbstvertrauen wählen und erhalten schwierigere Ziele, einerseits weil sie sich die Zielerreichung zutrauen bzw. weil man sie ihnen zutraut, andererseits weil sie aufgrund einer höheren beruflichen Qualifikation auch tatsächlich mehr erreichen können. Ein hohes Selbstvertrauen führt zu **stärkerem Leistungshandeln** (vgl. Ergebnisse von Bandura, Locke 2003) und resultiert in höherer

¹⁴⁶ Auf den Einflussfaktor „finanzieller Anreiz“ wird in Kapitel 7.2. noch gesondert eingegangen.

Ausdauer und geringerem Frustrationspotential (vgl. auch Nerdinger 2001, S. 359). Allerdings gibt es auch Gegenstimmen, die davor warnen, das aufgabenbezogene Selbstvertrauen als starken Moderator zu sehen: es bestehe die Gefahr der Selbstgefälligkeit und der unbewussten Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen. Auch wenn die „Selbstwirksamkeit“ unbestritten positiven Einfluss auf die Leistung haben könne, seien gleichermaßen Fälle möglich, in denen überhaupt kein Einfluss oder gar ein negativer Einfluss stattfindet (Vancouver, Thompson, Williams 2001, S. 605).

Der Moderator „Selbstwirksamkeit“ verdient eine weitere Betrachtung: diese „self-efficacy“ ist eine Variable, die unmittelbar in die **Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung** eingreift. Führungskräfte, die mit Mitarbeitern zu tun haben, die sich selbst wenig zutrauen, müssen anders bzw. „stärker“ führen. Es ist fraglich, ob bei solchen Mitarbeitern ein betont partizipativer Führungsstil zwecks **gemeinsamer** Zielbestimmung zu Erfolg führt. Wenn allerdings mit einem Führungsinstrument, welches auf partizipatives Vorgehen gestützt ist, die Notwendigkeit zu hoher, situativ bedingter Führungsstilvarianz entsteht, ist zu vermuten, dass ein derartiges System die Führungsarbeit nicht unbedingt erleichtert.

Feedback hat eine Informations-, Motivations- und Lernfunktion. Zielsetzungen ohne Feedback und Feedback ohne Zielsetzungen sind empirisch nicht erfolgsträchtig. Nur in Kombination lassen sie Leistungssteigerung nachweisen (vgl. Ergebnisse von Locke, Latham 1990;). Rein informatives Feedback habe keine motivierenden Konsequenzen; erst wenn es durch den Mitarbeiter eine Interpretation erhalte, entstehe eine motivationale Funktion (Wegge 2004, S. 306). Ganz wichtig sei, dass das Feedback unmittelbar, eindeutig, spezifisch und in für den Mitarbeiter nachvollziehbarer „objektiver“ Form stattfindet, damit es als bewertendes Feedback motivieren kann (Gebert 1995², Sp. 431). Weiterhin ist wesentlich, dass derjenige, der das Feedback gibt, vom Mitarbeiter hinsichtlich der psychologischen Distanz, der Vertrauenswürdigkeit und des Machtstatus respektiert wird (Galberg 2000, S. 99). Informatives Feedback hingegen hilft beim konkreten Ressourcen-Einsatz zur Zielerreichung (Nerdinger 2001, S. 361f.). Eine ganz wesentliche Rolle wird dem Selbst-Feedback zugeschrieben (vgl. Greller, Parsons 1992, zitiert in Galberg 2000, S. 100), wobei eine ausgewogene Relation zwischen Fremd-Feedback und Selbst-Feedback empfohlen wird (a.a.O.).

Ein weiterer Moderator ist die **Komplexität der Aufgabenstellung**. Es wurde bereits angesprochen, dass bei den experimentellen Studien zur Zielforschung meist von kurzfristigen, relativ simplen Zielen ausgegangen worden ist. Weiterhin wurde generell festgestellt, dass die Wirkung von Zielsetzungen bei weniger komplexen Aufgaben höher ist als bei komplexen Aufgaben (vgl. Ergebnisse von Wood, Mento, Locke 1987). Allerdings stehen bei komplexen Zielen oft erst das Erarbeiten und Erlernen neuer Strategien im Vordergrund, was dazu führt, dass die bislang gefundenen Zusammenhänge zwischen Ziel und Leistung nicht so eng sind wie bei einfachen Zielen¹⁴⁷:

„Die Bewältigung komplexer Aufgaben erfordert elaborierte Pläne und Strategien des Vorgehens, so dass die Leistung stark von der Qualität dieser Pläne und Strategien abhängt. Bei einfachen Aufgaben dagegen genügt häufig der bloße Wille zur Leistung“

(Nerdinger 2001, S. 359).

Offensichtlich muss daher der Komplexitätsgrad noch überschaubar sein, damit die Zielsetzung auf das Leistungsergebnis den größtmöglichen Effekt hat¹⁴⁸. Dabei sieht die Realität in Unternehmen eher so aus, dass dieser überschaubare Komplexitätsgrad nicht gewährleistet sein muss. Auf längere Fristen ausgerichtete Ziele, die dazu noch komplexer Natur sind, erfordern zweierlei: erstens müssen sie durch den Mitarbeiter in Subziele unterteilt werden, zweitens muss die Vorgehensweise der Zielerreichung für alle aufgegliederten Unterziele bei sich eventuell ändernden Rahmenbedingungen angemessen angepasst werden (vgl. Nerdinger 2001, S. 359). Dies bedeutet erhöhte Komplexität kombiniert mit hoher Unsicherheit und somit die Notwendigkeit eines entsprechenden kognitiven Reaktionsvermögens. Was das für das fein verästelte Gebilde von hoch gesteckten Zielen und Subzielen in den höheren Führungsebenen bedeutet, wurde bislang womöglich unterschätzt.

¹⁴⁷ vgl. die Meta-Studie von Wood, Locke (1990)

¹⁴⁸ vgl. Böhnisch, Freisler-Traub, Reber (2000, S. 39), vgl. auch Campbell, Gingrich (1986), zitiert in Galberg (2000, S. 98).

7.1.3. Verwendbarkeit der Zielsetzungstheorie

Häcker, Kleinbeck (1989, S. 115) fassen aus der Zielsetzungstheorie folgende Prinzipien zur Umsetzung von Zielen in Leistung zusammen:

- **Schwierige** Ziele führen zu besseren Leistungen als einfache Ziele,
- **Spezifische** Ziele bringen höhere Ergebnisse als vage Vorgabe,
- Ziele wirken durch solche **Mechanismen** wie Aufmerksamkeitslenkung, Anstrengungsmobilisierung, Stärkung der Ausdauer und die Ausbildung geeigneter Handlungsstrategien,
- **Rückmeldung** und Ziele wirken gemeinsam leistungsfördernd,
- Leistung steigt mit wachsender **Zielbindung**,
- **Leistungsbezogene** Entlohnung stärkt die Zielbindung.

Wenn man o.g. gesicherten Erkenntnisse auf das Aufgabenspektrum einer Führungskraft überträgt, sollte diese folglich mehreren anspruchsvollen Aufgaben nachkommen. Sie muss:

- die Ziele **spezifizieren**
- die Ziele kommunizieren, d.h. ihren Sinn und Zweck **erläutern**
- die Ziele instrumentalisieren, d.h. **entsprechende Belohnungen** in Aussicht stellen
- die **erwartete Partizipation** durch den Mitarbeiter sicherstellen
- die adäquate **Zielhöhe** vereinbaren
- eine angemessene **Prioritätenfolge** bei Zielpluralität festlegen
- die dezentrale **Selbstregulation** sicherstellen

(vgl. Gebert 1995², S. 428-432).

In der Literatur wird mehrmals thematisiert, dass die Konfliktrichtigkeit des Zielvereinbarungssystems genauso gegeben ist wie bei der klassischen Leistungsbeurteilung. Die Führungskraft steht einer sehr hohen Verantwortung gegenüber: die Mitarbeiterleistung wird über die erreichten Ziele beurteilt, d.h. man **beurteilt** die Leistung natürlich weiterhin, hat zudem die Krux der Interpretierbarkeit **der Zielschwierigkeit und Vergleichbarkeit** über eine Mitarbeitergruppe hinweg. Zusätzlich existiert die „**Förderrolle**“, die ebenfalls in der Führungsbeziehung unterzubringen ist. Darüber hinaus wird die Führungskraft dahin gehend eingesetzt und diesbezüglich kontrolliert, dass die unterneh-

merischen Zielinhalte für ihren Bereich kohärent konkretisiert werden. Da ihr beruflicher Erfolg davon abhängt, könnte eine starke **Ergebnisorientierung** die Folge sein, die die „Betreuungs- und Entwicklungsfunktion“ gegenüber der Mitarbeiter vernachlässigt.

Ein weiterer Konflikt geht auf die **Unternehmensebene**: einerseits soll der Mitarbeiter mit der Zielführung motiviert und gesteuert werden, seine Einbindung in die Zielbildung wird als üblicherweise erwünscht angesehen: werden allerdings Unternehmensziele damit verfolgt, dürfte nicht viel Spielraum für die Umsetzung in der Zielhierarchie übrig bleiben. Dennoch ist vorstellbar, dass – auch bei enger Zielführung – über die verschiedenen Ebenen „abwärts“ mit einer hohen Anzahl an Mitarbeitern die große Gefahr besteht, dass ein großes Ziel nicht stringent aufgeblättert werden kann. Auf jeder Ebene, bei jeder Zielvereinbarung kommen **weitere Rahmenbedingungen**, erschwerende Faktoren, Meinungen unterschiedlicher Richtungen hinzu, ganz zu schweigen von den im Laufe des Ziel-Zeitraums auftretenden Änderungen. Wir haben es also mit zwei großen Problemblocken zu tun:

1. Zielvereinbarungssystem als **Personalführungsinstrument** und Zielvereinbarungssystem als **Unternehmensführungsinstrument** MbO sind zwei Zielsetzungen, die nicht unbedingt kompatibel sind¹⁴⁹.
2. Die Umsetzung der Zielkaskadierung wird in der Praxis durch sehr viele, teilweise unbekannte Faktoren erschwert. Von **Nicht-Zielerreichung** wird systemimmanent ausgegangen: es ist durchaus möglich, Ziele nicht zu erreichen. Was das für die Rückführung der einzelnen, erreichten oder nicht erreichten Subziele auf ein Gesamtziel bedeutet, wird üblicherweise nicht thematisiert. Eigentlich müsste dies ein extrem hohes Risiko bedeuten, da das Gesamtziel ja bereits dann nicht erreicht werden kann, wenn **bereits ein** Kästchen in dem stark verzweigten Organigramm der Einzelziele nicht erfüllt ist. Im Gegenteil, in der Praxis werden Lücken in der Rückführung der Ziele toleriert; oft existiert auch die Sicherung eines Mindestsockels des variablen Gehaltsanteils. Hier ist die Frage, wie

¹⁴⁹ Galberg (2000) beispielsweise schlussfolgert aus den Ergebnissen der Zielforschung, dass die „optimale Höhe der Vorgabe individuell bestimmt werden muß, um den Aufgabenträger zur größten Leistungssteigerung zu veranlassen“ (a.a.O., S. 99). Das Postulat „individuell optimieren“ ist eine immense Herausforderung für die einzelne Führungskraft, vor allem vor dem Hintergrund der flächendeckenden, effizient zu handhabenden, durch viele Bedingungen restriktiven Zielkaskadierung des MbO. Kohnke (2000) fordert lapidar: „An dieser Stelle ist nach wie vor die Erfahrung der Führungskräfte gefragt.“ (a.a.O., S. 58).

ernst diese - in ihrer Logik durchaus überzeugende - Zielhierarchie genommen wird.

Die Verwendbarkeit der Zielsetzungstheorie hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit sie sich als integrierte Motivationstheorie positionieren konnte. Guest (1989, S. 469f.) erläutert an zwei Kritikpunkten, wie die Goal Setting Theory mit anfänglich widersprüchlichen Theoremen aus anderen Motivationstheorien zu vereinbaren ist:

Die **Erwartungs-Valenz-Theorie nach Atkinson** (1964) erklärt die Motivation für am stärksten, wenn die Individuen eine deutliche und kausale Beziehung zwischen ihrer Anstrengung und Folge der Leistung erkennen können. Wenn man diesen Gedanken logisch weiter verfolgt, müssten die Ziele **möglichst einfach** gehalten sein, damit sie auf alle Fälle erreicht werden und die Belohnung eintritt. Dass dem nicht so ist und von den Mitarbeitern durchaus anspruchsvolle Ziele gewählt werden, liegt nach den Begründern der GS-Theory daran, dass die „self-efficacy“ während der Zielbildung die Erwartungshaltung beeinflusst. **Personen mit hoher Selbsteinschätzung** wählen schwierigere Ziele, da sie sich zutrauen, diese zu erreichen und die Zielerreichung als berufliche Herausforderung sehen (Guest 1989, S. 469).

Nach der Theorie der **Leistungsmotivation nach Atkinson** gibt es Personen mit **hohem und mit niedrigem Leistungsmotiv** (Atkinson, Raynor 1974). Mit der allgemein gehaltenen Anwendung eines Zielvereinbarungssystems müsste es folglich bereits Probleme mit der Zielbildung geben, da Personen mit niedrigem Leistungsmotiv sich anspruchsvollen Zielen widersetzen müssten, da sie misserfolgsvermeidend ausgerichtet sind. Nach der Zielsetzungstheorie hingegen sei es auch möglich, diesen Personen schwierige Ziele zuzuordnen, da sie eben aus Angst vor einem Misserfolg und Angst vor Verlust von Selbstwertschätzung die Erreichung dieser schwierigen Ziele betreiben. Personen mit hohem Leistungsmotiv (erfolgsorientierte Personen) verfolgen schwierige Ziele um der Leistung willen, Personen mit niedrigem Leistungsmotiv (misserfolgsvermeidende Personen) verfolgen schwierige Ziele, um nicht als Versager dazustehen (Guest 1989, S. 470)¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Diese etwas mühsam konstruierte Erklärung mag für gesetzte Ziele gelten. Vorstellbar ist allerdings, dass misserfolgsorientierte Mitarbeiter ihre **selbst** gewählten Ziele klein halten. Abschließend sei noch erwähnt, dass hinsichtlich der **Persönlichkeitsmerkmale** zu wenig Befunde vorliegen, um ihren Einfluss auf den Zielsetzungs- und Zielerreichungsvorgang zu bewerten (Kohnke 2000, S. 52). Allerdings ist bereits angesprochen worden, dass das Leistungsmotiv der erfolgsorientierten und das der misserfolgsver-

Diese Versuche, die Goal Setting Theory mit anderen Motivationstheorien zu verbinden, zeigen ein weiteres Mal deutlich, wie wichtig gewisse Moderatoren bei der erfolgreichen Anwendung der Zielsetzungskonzeption sind: Vor allem **Personen mit hohem beruflichen Selbstverständnis** wählen und betreiben schwierige Ziele. Es dürfte sich hierbei auch um den gleichen Mitarbeiterkreis handeln, der über hohe Qualifikation verfügt, eigenverantwortlich in „Selbstregulation“ seine Zielverfolgung kritisch beobachtet, sich selbst weitgehend angemessenes Feedback geben kann und den Vorgesetzten anspricht, wenn Abweichungen auftreten sollten. Diese Eigenschaften, zusammen mit hoher Leistungsbereitschaft, machen die Mitarbeiter zu Mitarbeitern „erster Güte“, die auch ohne ausgeklügelte und aufwändig eingeführte Zielvereinbarungssysteme eine gute Arbeitsleistung abliefern dürften¹⁵¹. Interessanter könnte es sein, einen Blick auf die schwächeren Mitarbeiter zu werfen, die laut der Goal Setting Theory allerdings die offensichtlich notwendigen Moderatoren **nicht** garantieren können, da sie bislang in ihrem Arbeitsleben vielleicht weder die nötige „self-efficacy“ noch die Fähigkeit zum Selbst-Feedback in ausreichendem Maße gezeigt haben dürften.

Gebert, v. Rosenstiel (2002⁵) weisen darauf hin, dass bei der Betrachtung der Verhaltenswirksamkeit von Zielen fast ausschließlich Arbeitsziele betrachtet worden sind, wobei doch jeder Mitarbeiter auch an seinem Arbeitsplatz **persönliche Ziele** verfolgen dürfte (a.a.O., S. 230). Diese persönlichen Ziele müssen nicht unbedingt bewusst sein, aber Zielfortschritte sind sowohl von persönlichen als auch von organisationalen Bedingungen abhängig. Damit ein Mitarbeiter seine persönlichen beruflichen Ziele, z.B. einen Karriereschritt, erreichen kann, benötigt er Handlungsspielräume¹⁵², soziale Unterstützung und realistische Information über seine Tätigkeit bereits vor Aufnahme der Tätigkeit (a.a.O., S. 232). Diese Rahmenbedingungen wiederum fördern Arbeitszufriedenheit, aber auch Commitment, womit der Bogen zu einer Moderatorvariable bei der Zielverfolgung nach der Goal Setting Theory gezogen ist.

meidenden Mitarbeiter höchst unterschiedlich ausgeprägt sein kann und entsprechend die Zielbindung durch das Instrument der Zielsetzung unterschiedlich berührt wird.

¹⁵¹ In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass sich auch lediglich eine Anreicherung des Arbeitsinhaltes nur auf Personen mit hohem Leistungsmotiv leistungssteigernd auswirkt. Personen mit niedrigem Leistungsmotiv reagieren auf diese Art von Anregung überhaupt nicht (vgl. Kleinbeck 1987², S. 443, mit den dort angegebenen Ergebnissen von Hackman/ Lawler 1971).

¹⁵² vgl. auch Maier, Brunstein (2001, S. 1039)

7.1.4. Das Zielvereinbarungssystem und seine Funktion als Unternehmenssteuerungsinstrument

Ursprünglich war MbO eine simple **Weitergabe von Anweisungen** an Mitarbeiter in Form von Zielvorgaben. Im Zuge der **Humanisierung** der Arbeitswelt in den siebziger Jahren wurde als Wunschbild das Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und mündigen Mitarbeiter formuliert, das zur beidseitigen Zielvereinbarung führen sollte. In die Unternehmensrealität umgesetzt, verlor der MbO-Ansatz im Laufe der Jahrzehnte an Popularität, da ihm einerseits hohe Bürokratisierung angelastet wurde, und andererseits sowohl Wissenschaft als auch Praxis den angestrebten partnerschaftlichen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufgrund geringer Handlungsspielräume zur „Farce“ verkommen sahen (Bungard 2000, S. 17).

Die **Renaissance der MbO-Idee** seit ungefähr zehn Jahren begründet sich in den diversen Management-Philosophien wie TQM oder auch KVP, die den engagierten Mitarbeiter systemimmanent vorsehen, um die Leistungen zu erbringen, die im verschärften Wettbewerb vonnöten sind (vgl. Bungard 2000, S. 18f.). Gleichzeitig werden unternehmensinterne Abläufe transparent dokumentiert, was ablauforganisatorisch kaskadierende Zielvereinbarungen begünstigt.

Es wurde bereits die Multifunktionalität des Instrumentes angesprochen: Zielsetzungen sollten ursprünglich **motivieren**. Gleichzeitig soll die Zielerreichung als Maßgröße dienen, einen Mitarbeiter anhand seiner gezeigten Leistung zu **beurteilen**. Beides erfordert eine **individualisierte Betrachtungsweise**. Das wichtigste Ziel ist, die **Mitarbeiterleistung** festlegen zu können (vgl. Gebert 1995², S. 427ff.)

Als **Unternehmensführungsinstrument** hat es eine völlig andere Zielsetzung: mit ihr sollen Grobziele in Feinziele logisch und konsequent umgelegt und ihre Erreichung unterstützt werden. Es ist ein Gesamtkonzept für die Ablauforganisation eines Unternehmens und im Sinne Peter F. Druckers ein Instrument, um **ein Unternehmen zu seinen Gesamtzielen zu führen** – mit der übrigens

„historisch einmalige[n] Chance [...], daß weiche Indikatoren plötzlich hoffähig werden“

(Bungard 2000, S. 32).

Bungard, Kohnke (2000) formulieren es wie folgt:

„Unter dem Etikett ‚Zielvereinbarungen‘ verbirgt sich seit Mitte der 90-er Jahre eine Managementstrategie, die sich in wesentlichen Punkten von der früheren unterscheidet. Die aktuellen Varianten der Zielvereinbarungskonzepte repräsentieren vor allem unternehmensstrategische Controlling-Instrumente, die nur noch partiell mit dem ursprünglichen Gedanken übereinstimmen, Zielvereinbarungen als Führungsinstrument einzusetzen“

(a.a.O., S.7).

Aus Unternehmenssicht fokussiert sich die Managementform „Führen mit Zielen“ auf

- Abbau kontraproduktiver **Zielkonflikte**,
- Erhöhung der **Arbeitsfähigkeit, Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung** der Vorgesetzten und Mitarbeiter,
- Verbesserung der **Koordination** in und zwischen den Bereichen,
- Förderung von **Innovationen**,
- Einhaltung **organisationaler Normen**

(Wegge 2004, S. 263).

Vor diesem Hintergrund muss sich das System folgenden Beschränkungen stellen:

1. Betrachtet man alle Einflussfaktoren, Moderatoren, Mediatoren und weitere Komponenten des Zielmanagement-Modells, wird deutlich, dass die Führungskraft zusammen mit dem Mitarbeiter eine sehr hohe Hürde nehmen und Verantwortung für diese Umsetzung tragen muss. In diesem komplexen Vorgehen müssen **alle** Anforderungen berücksichtigt werden, nicht nur die nahe Liegenden wie Zielschwierigkeit und Einflussmöglichkeit. Beispielsweise muss im Führungsprozess laufend geprüft werden, ob z.B. das berufliche Selbstvertrauen ausreichend gegeben ist oder man es stützen muss. Nur wenn **alle diese** Anforderungen erfüllt sind, ist das Gerüst des Zielmanagements nach der Theorie von Latham und Locke komplett konstruiert und könnte **als Führungsinstrument** zur Leistungssteigerung oder –sicherung funktionieren. Dies ist aber nur eine Funktion und gleichzeitig eine Voraussetzung. Wenn Zielmanagement aber zusätzlich als **Unternehmensführungsinstrument** verwendet wird, kommen weitere Unwegsamkeiten hinzu: Die Kaskadierung der Ziele vom Gesamtunternehmensziel zu den vielen kleinen Subzielen von zahlreichen Mitarbeitern auf verschiedenen Stufen. Alle diese Ziele müssen relevant sein, logisch aufeinander aufgebaut, ineinander integriert und ergänzt und – die größte Herausforderung – müssen dem

Wandel der Zeit widerstehen, indem sie in ihrer strategischen Bedeutung nicht wegfallen oder so flexibel sind, dass man sie anpassen kann, oder das System schnelle Kurswechsel verkraften kann.

2. Aus der Nische des personalwirtschaftlichen Instruments „Personalbeurteilung“ hat sich in den Unternehmen die Zielvereinbarungsmethode zum Unternehmensführungsinstrument emanzipiert. Wenn der Personalbereich dieses Instrument verantwortlich anbieten will, kann es sich vor dem Hintergrund der Diskussion um die innerbetriebliche Position des Personalwesens (vgl. Kapitel 2) zu einem **mikropolitischen Machtspiel** entwickeln, das sich zu einem „Zwei-Fronten-Krieg“ ausweiten kann: „Nach unten Widerstand überwinden, von oben keinen Rückhalt haben“ (Prohaska 2004, S. 33). Nicht umsonst ist die Forderung nach Unterstützung oder gar Federführung durch das Top-Management besonders vehement. Ohne diese Unterstützung wird offensichtlich dem Personalmanagement nicht die Kompetenz, geschweige denn die Weisungsbefugnis, zugestanden, die es bräuchte, um unternehmensweite Regelungen dieser Art zu implementieren. Die Krux dabei ist, dass es nicht nur um Leistungsregulation und –bewertung geht, sondern auch um Inhalte der Unternehmenspolitik, die auf jeden einzelnen Arbeitsplatz konkretisiert werden. Wenn das betriebliche Personalwesen keine ausgesprochen starke Position im Unternehmen hat, d.h. mit der Unternehmensleitung nicht stark verkettet ist, wird ihm all das, was sich um die Unternehmenspolitik dreht, nicht wirklich zugestanden.

Es wird deutlich, dass die multiplen Anforderungen an ein unternehmensweites Zielvereinbarungssystem im Sinne des MbO und gleichzeitig im Sinne einer Führungshilfe dieses Instrument ähnlich überfrachten wie die bisher angewandten Mitarbeiterbeurteilungen. Breisigs Kommentar (1998) bezieht sich zwar auf die Leistungsbeurteilung, doch lässt er sich auch auf Zielvereinbarungssysteme ausdehnen und erklärt vielleicht, weshalb eine klare, enge Zielsetzung für Unternehmensführungssysteme so schwer ist:

„[...] ist auffällig, dass viele dieser Praktiker/innen offenbar glauben, eine möglichst große Zielvielfalt erhöhe den Gebrauchswert des Verfahrens.“
(a.a.O., S. 55).

Dies mag in ganz besonderer Weise für Verfahren gelten, die mit **hohem organisatorischen und finanziellen Aufwand** in Hinblick auf das „herauszuholende“ Maximum eingeführt und betrieben werden.

Dadurch wird allerdings in Folge diese multiple Zielsetzung mit sehr vielen Störgrößen, Wechselwirkungen und Rahmenbedingungen konfrontiert, die bei einfacher Zielsetzung in dieser Masse nicht auftauchen würden. Man könnte es mit „Sand im Getriebe“ umschreiben. Folglich scheint es

„völlig unklar, wie bei einer Vielzahl von einzelnen Zielvereinbarungsprozessen eine konsistente Ausrichtung auf Unternehmensziele erreicht werden kann“

(Liebel, Oechsler 1994, S. 323f).

7.1.5. Zielvereinbarungen in der betrieblichen Praxis

Zielvereinbarungssysteme in der betrieblichen Praxis zeichnen sich durch ein „von der Forschung [...] losgelöstes Eigenleben“ aus (Bungard 2000, S. 30). Ihre einzelne Ausgestaltung reflektiert sowohl **Unternehmensspezifika** als auch aktuelle **Management-Konzepte und -Ideologien**. Der Tatbestand, gegebene Umstände (wie Gehaltsstrukturen, Karrierechancen etc.) und aktuelle Tendenzen (wie beispielsweise Führen mit der BSC) zu berücksichtigen, erhöht die Anzahl der diversen, bereits bestehenden Einflussfaktoren auf die Funktionalität des Systems und dadurch seine Komplexität.

Zielvereinbarungssysteme¹⁵³ sind mittlerweile in fast jedem größeren deutschen Unternehmen eingeführt (vgl. Graumann, Niedermeyer, Aydin 2003, S. 23). Offenkundig funktioniert jedoch diese „einfache und sehr sinnvolle Sache“ (Prohaska 2004, S. 32) auf die Unternehmensrealität übertragen nur sehr eingeschränkt. Von Praxis-Seite werden folgende Hauptprobleme genannt:

- **mangelnde Unterstützung** durch die Unternehmensleitung,
- ein (zu?) hohes Anspruchsniveau für die Führungskräfte hinsichtlich ihrer **Führungs- und Dialogfähigkeit**,
- **mangelnde Abstimmung der Ziele** über Ebenen und über Bereiche hinweg und unterhalb der Mitarbeiter,

¹⁵³ Auf die konkrete Ausgestaltung von betrieblichen Zielvereinbarungssystemen wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Was die systembedingten Notwendigkeiten hinsichtlich Zielformulierung, Zielwert-Operationalisierung und Zielmessung angeht, sei auf die einschlägige Literatur verwiesen. Eine bekannte Kurzformulierung ist beispielsweise „SMART“: Ziele müssen simpel, messbar, als-ob-jetzt/ aktivierend, realistisch, terminiert sein (Wildenmann 2000, S. 85; Stroebe, Stroebe 2003, S. 13).

- **Bonussystem** nicht motivierend.¹⁵⁴

Diese Probleme resultieren aus dem Umstand, dass die Übertragbarkeit der Prämissen der Zielsetzungstheorie nicht gewährleistet ist: Die häufig einfach strukturierten, kurzfristigen Experimentalstudien spiegeln nicht die vielschichtigen Interaktionsbeziehungen einer Organisation wider¹⁵⁵.

Breisig (1998, S. 303 - 311) fasst die „**heiklen Aspekte**“, die mit der Betonung der „nicht zu bestreitenden Vorteile“ der zielorientierten Beurteilung vernachlässigt werden, zusammen:

- auf vielen Arbeitsplätzen ist die Bildung von **operationalen und klaren** Zielen schwierig;
- es besteht eine unglückliche Tendenz zu **ökonomisch-quantitativen** statt qualitativen Zielen, nur weil sie messbar sind: langfristige qualitative Entwicklungen werden behindert;
- Problematik der **stetigen Steigerung** des Zielanspruchs von Zielperiode zu Zielperiode als Leistungsverdichtung;
- die **Beeinflussbarkeit** der Zielerreichung durch die Mitarbeiter ist geringer als geplant: die Situationsbedingungen sind ein komplexes Gefüge aus marktwirtschaftlichen, konjunkturellen, innerbetrieblichen und sonstigen Faktoren, so dass die Zielerreichung als kein objektives Maßstab für Mitarbeiterleistung angesehen werden kann;
- nicht realisierte Zuweisung entsprechend großer und notwendiger **Autonomie-spielräume**
- **unzureichende Beteiligung** der Mitarbeiter an der Zielvereinbarung, was aber aufgrund der Zielhierarchie notgedrungen eintritt, mit der Folge, dass a) das Instrument manipulativ gehandhabt werden dürfte und b) die Führungskräfte sich einem Rollenkonflikt gegenüber sehen („Unterjubeln“ von unternehmerisch notwendigen Zielen)
- „**Ungleichbehandlung**“ der Mitarbeiter, weil a) durchsetzungsstarke Mitarbeiter mit dem Instrument erfolgreicher umgehen können als durchsetzungsschwache Mitarbeiter und b) Zielvereinbarungssysteme oft vor einfacher strukturierten Arbeitsplätzen halt machen.

Ein weiterer in der Literatur diskutierter Kritikpunkt ist, dass mittels der Ziele üblicherweise nicht das gesamte Aufgabenspektrum abgebildet werden könne, sondern dass der Mitarbeiter sich – vor allem bei finanzieller Belohnung - ausschließlich auf die vereinbarten Ziele konzentriere und seine üblichen „**Basics**“ **vernachlässige** (vgl. Guest

¹⁵⁴ Prohaska (2004, S. 33f.), vgl. ähnlich Schröder (1996, S. 797), Bungard (2000, S. 29f.)

¹⁵⁵ vgl. Guest (1989, S. 470), Bungard (2000, S. 23f); Krause (2003, S. 33).

1989, S. 470; Kohnke 2000, S. 43; Krause 2003, S. 34). Sprenger (2002) formuliert es zynisch:

„In der Konsequenz besteht dann die große Gefahr, dass die Mitarbeiter sich an die Zielvereinbarungen halten.“

(a.a.O., S. 176)

Obwohl Reinhard K. Sprenger¹⁵⁶ kein Autor der wissenschaftlich gestützten Personalforschung ist, hat er sich gleichwohl mit der Thematisierung der problematischen Aspekte des Einsatzes der Zielsetzungstheorie seinen Platz in der kontrovers geführten Diskussion gesichert. Er greift Kritikpunkte am Zielvereinbarungssystem, die bereits vor ihm formuliert worden sind, auf und formuliert sehr anschaulich, wenn auch wissenschaftlich nicht geprüft, weshalb diese Systeme aus seiner Sicht abzulehnen sind. Auch er sieht die Gefahr der puren Vorgabe in der Zielkaskadierung (Sprenger 2000, S. 107) und der ausschließlichen Fokussierung auf die vereinbarten Ziele (a.a.O., S. 109). Er bringt jedoch aus seiner Erfahrung als Unternehmensberater eine Reihe weiterer Defizite vor:

- Zielvereinbarungen seien leistungswidrig, weil die zu Grunde liegende Mechanik in Wirklichkeit eine „schlichte Strafandrohung“ sei und damit Misstrauen in die Unternehmenskultur gebracht werde (Sprenger 2000, S. 106),
- Durch den Beurteilungscharakter („high noon“) der Zielvereinbarungen, vor allem bei angekoppeltem Gehaltssystem, verliere das Zielvereinbarungssystem den notwendigen zukunftsorientierten Charakter, wobei dann der Aspekt der Mitarbeiterförderung zu sehr vernachlässigt würde (a.a.O., S. 108).
- Leistungsbewertung mittels Zielerreichung sei Opfer der Interpretation und einer „Schein-Objektivität“, vor allem in Bereichen, die nicht mit Zahlen Zielerreichungen festmachen können (a.a.O., S. 110).
- Aufgrund turbulenter Märkte seien Zielvereinbarungen inflexibel. Weiterhin seien sie leistungswidrig, weil eine zu hohe Zielerreichung wegen der gefürchteten Konsequenzen (noch höhere Ziele im nächsten Zeitraum) vermieden werden könnte (a.a.O., S. 110).
- Ziele werden durch die Kurzfristigkeit und Aktionismus bestimmt: vor allem kurz vor Ende des Ziel-Zeitraums mobilisieren die Mitarbeiter ihre letzten Kräfte. Eine stetige, zuverlässige Leistung werde verhindert (a.a.O., S. 111)

¹⁵⁶ Sprenger ist zum Bestseller-Autor geworden: offensichtlich teilen viele Manager, Führungskräfte, Mitarbeiter etc. seine harsche Kritik. Weit davon entfernt, ein wissenschaftlicher Autor zu sein, bezieht er sich auf viele einzelne, ungestützte Zitate und Praxisbeispiele, die allerdings dem Leser das Gefühl nahe bringen, dass „genau so“ die Praxis sei.

- Ausrichtung am Ziel blockiere Lernprozesse und fördere stattdessen Scheuklappenmentalität (Sprenger 2002, S. 177).

Damit hat Sprenger zweifelsohne den weiteren Forschungsbedarf zu der Zielsetzungstheorie - beispielsweise hinsichtlich der Wirkung gewisser Moderatoren - mit definiert, aber auch die Probleme der Unternehmen, die unbestreitbar vorliegen, ungeschminkt dargestellt. Bedauerlich sind die mangelnde wissenschaftliche Fundierung und die willkürlich scheinende Zusammenstellung von Praxiserfahrungen. Auf der anderen Seite zeigt er auf, wie teilweise unerwartet die Reaktionen der Mitarbeiter auf einen solchen „Eingriff“ in ihr Arbeitsverhalten sein können.

Guest (1989) spricht einen weiteren interessanten Punkt an: MbO ist **US-amerikanischen Ursprungs** und wird in der angloamerikanischen Welt nachdrücklich betrieben. Guest betont:

„Das vorherrschende Ethos des Goal setting ist individualistisch, unitaristisch und auf das Management ausgerichtet. In dem etwas stärker gemeinschaftlich pluralistisch und partizipativ ausgerichteten Kontext von Westeuropa dürften ernsthafte Probleme [...] auftreten“

(a.a.O., S. 471; vgl. auch Bungard 2000, S. 32).

In diesem Zusammenhang ist aufschlussreich, dass lediglich „Unabhängigkeit“ sowohl durch US-Amerikaner als auch Deutsche gleichermaßen als wichtiger Anreiz interpretiert wird. Ansonsten gibt es Unterschiede: Das Ergebnis einer Umfrage von Graumann, Niedermeyer (2003) zeigt, dass den US-Amerikanern Anreize wie künftige Beförderung, soziale Anerkennung und eine potentielle Gehaltserhöhung wichtig sind. Die deutsche Präferenzliste hingegen führt der **variable, mit der Zielerreichung gekoppelte Gehaltsanteil** an, gefolgt von persönlicher **Zufriedenheit**, erhöhter **Verantwortung** bei der Arbeit und die **Unabhängigkeit**, im Rahmen der vereinbarten Ziele eigene Entscheidungen treffen zu können (a.a.O., S. 74). Abgesehen von diesen Anreizarten, die von 70 % der befragten Beschäftigten am häufigsten genannt wurden, wurden in absteigender Bedeutung angeführt: Gehaltserhöhung, Anerkennung, Beförderung und Sicherheit des Arbeitsplatzes (a.a.O.). Die Kenntnis der Nutzenrelevanz verschiedener Anreizarten ist sicherlich wesentliche Voraussetzung für die „erfolgreiche Motivation“ der Mitarbeiter.

Die hohe Anzahl an Publikationen und Ratgebern zu diesem Thema zeigt, dass die Unternehmen durchaus die Warnungen und Empfehlungen aus der Forschung annehmen möchten. Besonderer Augenmerk der Praxis wird auf das **Mitarbeitergespräch zur Zielvereinbarung** gelegt: das Gespräch, in dessen Verlauf Ziele vereinbart werden, ist eine Schlüsselsituation für die Zielbindung. Das Zielvereinbarungsgespräch ist Thema von unzähligen Trainingsangeboten, von deren Besuch man sich erhofft, eine Verhaltensänderung der Führungskräfte herbeizuführen. Das gut geführte Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter soll als **Konsens-Dialog** zum erfolgreichen Ausgangspunkt für die Zielverfolgung werden¹⁵⁷. Die Notwendigkeit von umfassenden Führungstrainings vor und während der Implementierung von Zielvereinbarungssystemen wird besonders herausgestellt¹⁵⁸. Auf der anderen Seite ist fraglich, ob bei einer Führungskraft, der das weite Gefüge der Zielvereinbarungsmethodik mit all seinen Bedingungen und Moderatoren nicht oder nur wenig zusagt, durch Training ein Sinnes- und Verhaltenswandel eintreten kann.

Erschwerend bei der Betrachtung der Partizipation des Mitarbeiters an der Zielsetzung kommt hinzu, dass in der Praxis Zwischen- oder Mischformen in allen möglichen Abstufungen vorkommen (vgl. Pietruschka 2000, S. 43), die die Empfehlung eines klaren Partizipationsgrades – falls das überhaupt möglich ist – relativieren. Auf dem Kontinuum¹⁵⁹ der **Partizipation** sind folgende Schritte möglich:

1. der Vorgesetzte gibt Ziele vor, der Mitarbeiter nimmt Stellung dazu,
2. wie 1, aber der Mitarbeiter kann die Ziele in einem bestimmten Ausmaß abändern,
3. der Vorgesetzte und der Mitarbeiter entwerfen Ziele gemeinsam,
4. der Vorgesetzte und der Mitarbeiter formulieren unabhängig voneinander Ziele und stimmen sie danach miteinander ab,
5. der Mitarbeiter setzt seine Ziele allein, und der Vorgesetzte nimmt dazu Stellung.

Alle diese Formen können als partizipativ verstanden werden und drücken doch einen jeweils eigenen Führungsstil aus. Auf der anderen Seite ist es Folge der Unternehmensrealität, die bereits angesprochen wurde, wenn die Partizipation häufig nur nach

¹⁵⁷ vgl. Hofbauer, Winkler (1999, S. 48 – 55); Jetter (2000b, S. 28 – 31); Krause (2003, S. 61f.)

¹⁵⁸ vgl. Schröder (1996, S. 800); Bungard (2000, S.29 f.); Kohnke (2000, S. 60); Prohaska (2004, S. 33)

¹⁵⁹ Siehe ähnlich Wegge (2004, S. 209) mit den Partizipationsstufen: Keine Partizipation, Information, Konsultation, Mitwirkung, Mitbestimmung.

Punkt 1. und 2. abläuft: die vorgegebenen Gesamtziele lassen zur Abänderung durch den Mitarbeiter nur wenig Raum. Eigene Gestaltungsmöglichkeiten mag es eher für das „wie“ der Zielerreichung geben als etwa für das Ziel selbst.

Mit dem Trend, dass Zielvereinbarungssysteme nicht mehr im oberen Management halt machen, sondern auch auf den Ebenen darunter weitergeführt werden (Breisig 1998, S. 95f.; Bungard, Kohnke 2000, S. 7), wird ein neues Feld betreten: das der **Arbeitnehmer-Mitbestimmung**. Mitbestimmungsrelevante Themengebiete sind die Beurteilungsgrundsätze hinsichtlich der Zielerreichung und die leistungsbezogenen Entgelte (Tondorf 2000, S. 163). Aus Arbeitnehmer-Sicht wird gefordert, dass

- die **Beteiligungintensität** der Beschäftigten in Form von Kompetenzen festgelegt wird,
- Beteiligungsrechte, Zielkriterien, Handhabung der Zielvereinbarung und Bewertung der erreichten Leistungen in einem **kollektiven Rahmenvertrag** definiert werden,
- sich die Mitbestimmung auch auf die **Zielinhalte** erstreckt, damit Ziele, deren Nicht-Erreichung dem Mitarbeiter zu Unrecht anzulasten wäre, ausgeschlossen werden können

(vgl. a.a.O., S. 164f.).

Damit überprüft werden kann, ob diese Anforderungen eingehalten werden¹⁶⁰, müsste der gesamte Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsprozess dokumentiert werden, wodurch allerdings wiederum an Grenzen der persönlichkeits- und datenschutzrechtlichen Bestimmungen gestoßen werden könnte (Redmann 2003, S.23).

Bislang liegen in der Praxis relativ wenige Erfahrungen mit dem Tarifbereich vor. Möglicherweise empfinden die Unternehmen die Hürde des Mitbestimmungsrechts¹⁶¹ als zu hoch, um sich auf das sicherlich langwierige Procedere einzulassen, die verschiedenen Bedingungen zur Zielfestlegung und Leistungserbringung zu definieren. Die Langwierigkeit rührt von dem verständlichen Interessenskonflikt: Die Arbeitnehmervertretung erstrebt Arbeitsplatzsicherheit, die Unternehmensleitung hingegen Wirtschaftlichkeit (Skrotzki 2000, S. 203).

¹⁶⁰ Im Fokus steht hier der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz (vgl. Redmann 2003, S. 25f.).

¹⁶¹ Der Betriebsrat hat nach § 87, Abs. 1, S.10 Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht in der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und Einführung von neuen Entlohnungsmethoden.

Dass Ziele zur Leistungsregulierung dienen können, ist empirisch unbestritten. Allerdings eingepasst in ein unternehmensweit agierendes System, werden eine ganze Reihe weiterer Bedingungen und Einflussgrößen mit einbezogen, die die relativ simple Funktionalität der Zielsetzung sogar konterkarieren können. Berichte über Implementierung von Zielvereinbarungssystemen aus der Praxis liegen zwar vor¹⁶², beschreiben allerdings eher die konzeptionell begründeten und erhofften Vorteile und stellen die Umsetzung in positivem Licht dar. Werden Probleme beschrieben, dann nur, wie man sie erfolgreich ausgeräumt hat.

Ein großes Problem scheint zu sein, dass durch den relativ langen Zeitraum von üblicherweise einem Jahr und der Komplexität des Zieles Veränderungen in einem so dynamischen Umfeld wie einem Unternehmen in der heutigen Zeit fast zwingend zu erwarten sind. Der Mitarbeiter muss sich damit auseinandersetzen, inwieweit er sein Ziel mit allen untergeordneten Facetten und Zwischenzielen noch konstant halten kann, ob sich sein Einflussbereich und seine offiziellen und (inoffiziellen) Kompetenzen ändern, ob sich Interessenslagen im Unternehmen ändern, machtpolitische Verschiebungen stattfinden, ob sein Ziel überhaupt noch relevant ist usw. Sicherlich ist das klar erkannte Überflüssigwerden eines Ziels nur **ein** Extrem; es werden mehrere Abstufungen von Relevanz existieren, von „Tolerieren eines an sich sinnvollen Ziels“ bis hin zu „wird nicht schaden“.

Falls bereits implementierte Zielvereinbarungssysteme regelrecht scheitern, ist zumindest darüber wenig bekannt.

„Es herrscht offensichtlich ein weiter Ring des Schweigens“

(Scott-Morgan 1996, zitiert in Bungard 2000, S. 28).

Öffentlich werden die so genannten „Zielvereinbarungsrui­nen“ kaum thematisiert, aber auch die psychologische Forschung hat sich dieses Phänomens noch nicht wirklich angenommen (vgl. a.a.O.).

¹⁶² vgl. z.B. Krieg, Drebes (1996); Vögtlin, Foiada (1997); Sold, Uepping (1999); Dreidoppel, Lücke (2000); Svoboda (2000); Schulz, Maaß (2001)

7.2. Erfolgsabhängige Vergütungssysteme: der „monetäre Anreiz“

Anreizsysteme zielen bei Mitarbeitern generell auf **Bleibe- und Leistungsanreize** ab und können hinsichtlich der Anreiz- und Belohnungsarten (intrinsisch vs. extrinsisch), der Bemessungsgrundlagen und der Entlohnungsfunktionen ausgestaltet werden (Hofmann 2002⁴, Sp. 69). Ihre Zielsetzung ist es, die Handlungen von Entscheidungsträgern im Sinne des Unternehmens zu steuern, indem sie diese bewegen, auf die Erreichung übergeordneter Unternehmensziele hinzuarbeiten. Aufgrund der „managerkontrollierten“ Führungsverhältnisse in Großunternehmen, die üblicherweise die Trennung von Eigentum und Führung abbilden, wird ein formalisiertes Instrument der Verhaltenssteuerung als notwendig erachtet (Griemert 1999, S. 225; Hachmeister 2002⁴, Sp.1385). Wegen ihrer steuernden Funktion gehören Anreizsysteme zu den Controlling-Instrumenten. Grundlegende Anforderungen an die Gestaltung der Performancemaße - anhand derer die Leistung festgestellt wird - sind **Anreizverträglichkeit**, **Entscheidungsverbundenheit** (Relation zwischen Entscheidung und Erfolg, Beeinflussbarkeit), **Manipulationsfreiheit** (das Performancemaß darf nicht beliebig beeinflusst werden) und **effiziente Risikoaufteilung** (Hachmeister 2002⁴, Sp.1386).

In Deutschland haben sich seit Beginn der neunziger Jahre vor allem der Bankensektor und die Chemie- und Pharmaindustrie als die Vorreiter gezeigt, die moderne variable Vergütungssysteme auf der Basis von Zielvereinbarungen einführten und pflegten (Conrad, Manke 2001, S. 53). Die erwünschte Hauptwirkung ist, über individuelle, auch qualitative Ziele und Bereichsziele übergeordnete Unternehmensziele zu erreichen, die sich in finanzwirtschaftlichen Maßgrößen ausdrücken lassen. Man könnte die als notwendig erachtete Motivierung über ein Anreizsystem als Vor-Schritt bezeichnen, damit die Unternehmensziele überhaupt angegangen werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass mit einem „echten“ Zielvereinbarungssystem mit Erfolgskomponente nicht nur der variable Gehaltsanteil, sondern auch die gestärkte Eigenverantwortlichkeit - ein nicht-monetärer Anreiz – auf die Mitarbeiter einen positiven Effekt haben.

Beispielsweise stellt Zander (2001) die Wunschwelt des variablen Gehaltssystems auf Basis von Zielen wie folgt dar:

„Erfüllt der Mitarbeiter die quantitativen und/oder qualitativen Ziele nicht, so kann er im kommenden Jahr oder im nächsten Festlegungsabschnitt mit einer geringeren

Gehaltsleistung rechnen. Verbunden sind in einem derartigen System somit die Unternehmensinteressen und die Mitarbeiterinteressen, und zwar im Sinne der individuellen und leistungsgerechten Entlohnung. Jeder kann am Erfolg partizipieren, jeder kann seine eigene Leistungsgüte adäquat entgelten lassen, und jeder wird das Unternehmensgeschehen ab sofort auch als einen mit ihm selbst verbundenen Teil erachten. Der Isolation zwischen der Arbeitnehmerbetrachtung und der Gewinnbetrachtung des Unternehmens wird so massiv und gesundend entgegengewirkt“ (a.a.O., S.11)¹⁶³.

Variable Gehaltssysteme werden somit als **Entgeltinstrument der variablen Erfolgsbeteiligung** eingesetzt, aber auch durch die Komponente der Zielabstimmung als ein **Instrument zur betrieblichen Kommunikation** von strategischen Unternehmenszielen (vgl. Hardes 2003, S. 50). Diese beiden Zielsetzungen sind voneinander klar zu trennen, da sie unterschiedliche Hebel zur Leistungsregulierung ansetzen: Effizienzvorteile durch Ziel- und Ressourcentransparenz, Anreiz durch erhöhte Freiräume, Anreiz durch Feedback mittels Goal Setting einerseits und der Anreiz, mehr Einkommen zu erzielen, mittels der variablen Komponente andererseits. Trotz der bereits deutlichen Ausstattung des Systems an Zielsetzungen und Funktionen wird in jüngerer Zeit eine Verknüpfung zu einer weiteren, vorteilsversprechenden Funktion gefordert: Der **des Kompetenzmanagements**. Damit soll der Entwicklung der notwendigen beruflichen Kompetenzen der verantwortlichen Manager zur Sicherung auch zukünftiger Unternehmenserfolge Rechnung getragen (vgl. Grötzinger, Hohmann 2003, S. 18f.) und der Fokus von rein vergangenheitsbezogenen Bewertungen abgelenkt werden. Gleichzeitig existieren Stimmen, die vor einer Zusammenlegung von Zielerreichungsbewertung und Kompetenz- und Entwicklungsdiallog wegen zu hoher Komplexität der Beurteilungsdimensionen nachhaltig warnen (Conrad, Manke 2001, S. 57).

Vergütungssysteme, die einen variablen Gehaltsbestandteil von einer erreichten und bewerteten Leistung abhängig machen, gehören somit zu Anreizsystemen. Anreizsysteme von zielorientierten Systemen zu trennen, ist de facto unmöglich, da der Anreiz unmittelbar mit dem Erreichen eines Ziels verbunden ist. Es werden sicherlich noch Zielvereinbarungssysteme existieren, die **nicht unmittelbar** an Gehaltssteigerung ge-

¹⁶³ Hält man sich die fast unbegrenzte Zahl an nicht zu beeinflussenden Faktoren vor Augen, die dieses fragile System mit bestimmen, sind das nahezu idealisierende Worte.

koppelt sind; die Tendenz in der Praxis zeigt jedoch, dass heutzutage Unternehmen die Zielerreichung üblicherweise mit einem monetären Anreiz versehen, da sie die Zugkraft dieses Motivators sehr hoch handeln. Es soll daher von den möglichen Anreizen intrinsischer (durch Arbeitsvollzug) und extrinsischer Art (über Folgen der Arbeit) in diesem Kapitel vor allem auf den **extrinsischen Motivator Geld** eingegangen werden.

Im folgenden Kapitel wird zunächst ein kurzer Blick auf die übliche Strukturierung von variablen, leistungsabhängigen Gehaltssystemen geworfen, bevor die vermuteten Zusammenhänge zwischen monetärem Anreiz und Leistungssteigerung diskutiert werden.

7.2.1. Formen von monetär gesteuerten Anreizsystemen

Ein erfolgsorientiertes Gehalt besteht grundsätzlich aus drei Komponenten:

1. ein festes Grundgehalt (Fixgehalt oder Fixum),
2. variable monetäre Komponenten (Bonus, Tantieme),
3. Zusatzleistungen (Dienstwagen, Altersversorgung)

(vgl. Griemert 1999, S. 226).

Die variablen Komponenten werden nach ihrer Fristigkeit unterschieden: **Kurzfristige** Komponenten sind Leistungsprämien oder Erfolgsbeteiligung; **langfristige** Komponenten hingegen stellen eher kapitalbezogene Beteiligungen oder Rechte dar (vgl. Jetter 2000a, S. 240). Beurteilungszeitraum ist üblicherweise das Geschäftsjahr¹⁶⁴. Die monetären, leistungsorientierten Vergütungen werden auch als direkte Anteile, Zusatzleistungen wie Versicherungen oder Dienstwagen als indirekte Anteil bezeichnet (vgl. Wunderer 2003, S. 403).

Die **Leistungsprämie** ist von allen Komponenten einer Vergütung diejenige, die am meisten durch den Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Es existieren verschiedene Bezeichnungen in der Praxis dafür: Gratifikation, Prämie, Bonus oder Sonderzahlung. Ihnen eigen ist, dass ein wie immer geartetes Ziel erreicht werden muss, damit sie nach einem bestimmten Schlüssel verteilt bzw. ausgezahlt werden können, wobei hier eine große Varianz in der Ausgestaltung existieren mag. Vor der Einführung eines leistungsabhängigen Entgeltsystems ohne das Vorhandensein messbarer Ziele wird verständli-

¹⁶⁴ Die sehr verbreitete, fast rigide gehandhabte Regelung des Ein-Jahres-Beurteilungszeitraums ist mittlerweile umstritten, aber es findet sich schwer praktikabler Ersatz. Kräkel (1996) betont, dass für länger anhaltende Motivierungsbemühungen indirekte Anreize wie z.B. Karrieremöglichkeiten die kurzfristigen direkten Anreize ergänzen sollten (a.a.O., S. 366).

cherweise gewarnt, da die Leistung, die die Auszahlung des variablen Gehaltsbestandteils bedingt, nicht nachvollziehbar festgestellt werden kann (vgl. Jetter 2000a, S. 242). Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit bezieht sich die Leistungsprämie auf die **individuellen Mitarbeiterziele**.

Davon unterschieden werden Beteiligungssysteme, anhand derer die Mitarbeiter am **Ertrag oder Kapital** des Unternehmens beteiligt werden. Damit ein Beteiligungssystem funktionieren kann, sind laut Wegge (2004) folgende Prämissen nötig:

- gegenseitiges Vertrauen der beteiligten Parteien,
- soziale Kompetenzen der Vorgesetzten und Mitarbeiter,
- Austausch von verlässlichem Wissen,
- Nutzung eines klugen Konfliktmanagements,
- Wunsch nach Partizipation auf beiden Seiten

(Wegge 2004, S. 244, Tab. 16).

Der kurzfristige, variable monetäre Gehaltsbestandteil, der sich primär auf **erfolgsorientierte Performancemaße** bezieht, wird auch **Erfolgsbeteiligung**¹⁶⁵ genannt und stammt aus den herkömmlichen Management-Incentive-Systemen: er wird ausbezahlt, wenn bestimmte Zielwerte hinsichtlich finanzwirtschaftlicher Kennzahlen erreicht werden (Hofmann 2002⁴, Sp. 71). Die Erfolgsbeteiligung kann in Leistungsbeteiligung (z.B. Kostenersparnis), Ertragsbeteiligung (z.B. Umsatz, Produktivität) und Gewinnbeteiligung (z.B. Unternehmensgewinn, Ausschüttungsgewinn) unterschieden werden, wobei die **Gewinnbeteiligung** aufgrund des geringen Erhebungsaufwandes die verbreitetste Form sein dürfte (Fakesch 1991, S. 79 – 83; Müller 2000, S. 323, S. 331).

Die langfristige variable Vergütung gehört zum unternehmenswertorientierten Anreizsystem, das als **oberstes Unternehmensziel eine Steigerung des Eigentümerwertes** über eine Verhaltensbeeinflussung des Managements anstrebt. Kennzahlen hierfür sind beispielsweise der Aktienkurs – kritisch zu sehen wegen seiner Kurzfristigkeit – oder der Economic Value Added. Als variable Vergütungsform bietet sich hier eine Beteiligungsform an, z.B. Aktien oder Aktienoptionen, um den angestellten Manager in eine vergleichbare Lage wie den Eigenkapitalgeber zu versetzen (Beyer 2003², S. 784).

¹⁶⁵Vergütungssysteme, bei denen nur nach Erreichung eines globalen Unternehmenszieles als „Dank“ Boni, Gratifikationen oder Ermessungstantiemen an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden, ohne dass sie eine direkte Verbindung zu ihrer individuellen Leistung oder gar eines individuellen Ziels sehen können, werden hier nicht betrachtet.

Die variable Vergütung in Form einer Beteiligung hat den Vorteil, dass sie mit der „ability to pay“ einhergeht, d.h. dass die Arbeitskosten mit der Zahlungsfähigkeit Schritt halten. Bei der Leistungsprämie besteht nämlich die Gefahr, einem Mitarbeiter – vor allem bei qualitativen Zielen – hohe Prämien zahlen zu müssen, auch wenn es sich das Unternehmen im Grunde nicht leisten kann (Gerhart, Milkovich 1992, S. 513). Weiterhin verspricht man sich von der Ertragsbeteiligung eine **Förderung des unternehmerischen Denkens** durch höhere Identifikation, höhere Leistungsmotivation, aber auch eine Förderung bestimmter **wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Ziele**: Darunter fällt die Herstellung von Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit durch Beteiligung am Unternehmensergebnis (Wegge 2004, S. 206). Dies wird vor allem als Argument in Personaleinstellungsaktionen gehandelt, wenn ambitionierte und hoch qualifizierte Kandidaten ein beteiligendes Vergütungssystem erwarten. Auf der anderen Seite bietet die Ertragsbeteiligung (oder auch das Mittragen des Verlustes) den Vorteil der **Flexibilisierung der Personalkosten** (vgl. Zander 2001, S. 11).

Der Anteil der variablen Vergütung am Gesamtgehalt eines Mitarbeiter steigt üblicherweise mit seinem Platz in der betrieblichen Hierarchie: Werden im Topmanagement durchschnittlich bis zu 40% variable Anteile ausgezahlt, sinkt dieser Wert auf 5 – 10% bei den Mitarbeitern der mittleren Ebene¹⁶⁶, wobei der letztgenannten, relativ geringen Größenordnung keine motivationsfördernde Wirkung mehr zugesprochen wird. Manager empfinden nach einer Umfrage erst ab 15% variablen Anteil individuelle Zufriedenheit¹⁶⁷ und halten den variablen Anteil der in Deutschland üblichen Vergütungssysteme für generell zu niedrig (Becker, Kramarsch 1998, S. 49).

In Zielvereinbarungssystemen mit variablem Gehaltsanteil werden Leistungsprämie und Erfolgsbeteiligung häufig gekoppelt: Der variable Bestandteil setzt sich dann aus der Bewertung der **Erreichung eines individuellen Ziels** und der Bewertung der erreichten **finanzwirtschaftlichen Performance** des Bereiches und/ oder des Gesamtunternehmens zusammen. Conrad, Manke (2001) unterscheiden das Additionsmodell, in dem beide Bonus-Komponenten unabhängig voneinander gebildet und dann addiert werden, und das Multiplikationsmodell, in dem der Bonus für Unternehmenserfolg mit dem prozentual ausgedrückten Individualerfolg multiplikativ verrechnet wird (a.a.O.,

¹⁶⁶ vgl. Grötzinger, Hohmann (2003, S. 18), vgl. ähnlich Evers, v. Hören (1996, S. 457)

¹⁶⁷ wobei hier wieder fraglich ist, ob die Zufriedenheit motivationssteigernd wirkt; auf alle Fälle scheint der prozentuale Anteil positiv wahrgenommen zu werden, was wiederum die Zielbindung stärken könnte.

S.56). Im empirischen Teil wird ein Performance Management System dieser Art untersucht: der variable Gehaltsbestandteil als einmalige Jahreszahlung setzt sich aus der Zahlung für erreichte individuelle Ziele und erreichte Unternehmensbereichsziele zusammen.

Wenn finanzwirtschaftliche Unternehmenswerte als Bezugsgröße für den erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteil herangezogen werden, besteht die Gefahr, dass diese Bezugsgröße von den einzelnen Mitarbeitern nicht mehr direkt mit ihrer individuellen Leistung in Zusammenhang gesehen wird, d.h. eine motivierende Wirkung nach der Motivationstheorie nicht wirklich durchgreifen dürfte (Fakesch 1991, S. 83). Dies gilt vor allem dann, wenn der Gewinn als Bezugsgröße der bilanzpolitischen Überlegungen unterworfen ist. Die tatsächliche Gewinndimension liegt dann zu einem erheblichen Anteil an

„[...] der kreativen Leistung eines geschickten Gewinnmanagements.“

(Dressler 2000, S. 46).

7.2.2. Eine Zielsetzung von monetär gesteuerten Anreizsystemen: Leistungssteigerung durch extrinsische Motivierung mittels Aussicht auf höheres Einkommen

Vorab sei das Ergebnis einer Umfrage von Schneider, Fritz (2003) über Führungskraftbeteiligung zitiert: als Vorteile werden zu über 90% „Motivation“ und zu knapp 80% „Mitarbeiterbindung“ genannt; als Nachteile zu etwas mehr als 30 % „Kosten/ Verwaltung“ und zu 22% „Bürokratie“ (a.a.O., Abb. 3, S. 13). In der Praxis ist die motivierende Wirkung des Geldes hinsichtlich Produktivitätssteigerungen unbestritten (vgl. auch Fakesch 1991, S. 75). Daneben wird auf die bindende Wirkung des Prinzips „Gerechtigkeit“ gesetzt, mit dem man die Leistung angemessen honoriert sehen will (vgl. Olesch 1999, S. 685)¹⁶⁸.

In der Psychologie werden drei Theorien als Hintergründe herangezogen:

- **Verstärkungstheorie:** Der Erhalt einer monetären Belohnung, der einer hohen Leistung folgt, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass weiterhin hohe Leistung erzielt wird.

¹⁶⁸ Es gibt eine Reihe weiterer Funktionen von Anreizsystemen: im Wesentlichen die Informationsfunktion, Steuerungsfunktion, Veränderungsfunktion, Selektionsfunktion und Integrationsfunktion (vgl. Wunderer 2003, S. 401f.). In diesem Kapitel wird darauf nicht eingegangen. Vgl. aber Kapitel 7.2. vor allem hinsichtlich der Informations-, Steuerungs- und Veränderungsfunktion vor dem Hintergrund der Anreizsetzung über Ziele.

- **Prinzipal-Agent-Theorie** (vgl. auch Kapitel 6.1.2.): Moderne Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass derjenige, der die Organisation besitzt („Prinzipal“), der Kontrollmöglichkeiten über diejenigen, die für ihn arbeiten („Agenten“), beraubt ist. Je schwerer die Agenten und ihre Tätigkeit zu überprüfen sind, desto höher fallen die „Agentenkosten“ aus, da der Prinzipal ihnen besonders viel zahlen muss, damit sie auch ohne Kontrolle die Leistung erbringen, die sie im Sinne des Prinzipals erbringen sollten. Ergebnisorientierte Vergütungssysteme wird man deshalb vor allem in Bereichen antreffen, in denen die Tätigkeiten schlecht steuerbar und kontrollierbar sind und wenn die Ergebnisse leicht zu messen sind, beispielsweise in Forschung und Entwicklung.
- Nach der **Erwartungstheorie** ist Verhalten abhängig von Fähigkeiten und Motivationen. Die Motivation entsteht durch das Zusammenspiel von Erwartung, Instrumentalität und Valenz, d.h., was der Mitarbeiter durch Anstrengung und schließlich Ablieferung eines Leistungsergebnisses an Belohnung erwarten kann, wird durch ihn ausreichend positiv bewertet, damit er diese Anstrengung überhaupt unternimmt. Die Erwartungstheorie hat besonders viel Beachtung erfahren; allerdings betrachtet sie nicht wie die Prinzipal-Agent-Theorie die Wichtigkeit des wechselseitigen Prozesses zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter.

(vgl. Gerhart, Milkovich 1992, S. 518 – 520)

Um der Erwartungstheorie zu folgen: Extrinsische Belohnungen - seien sie monetär oder nicht-monetär - wirken nach dem **High Performance Cycle nach Latham und Locke** auf zweierlei Art motivierend (vgl. Kap. 7.1.2. und zusammenfassend Krause 2003, S. 30): **Indirekte Belohnungen** wie Sozialleistungen oder Arbeitsplatzsicherheit strahlen auf die Zufriedenheit ab, die wiederum die Bindung (Commitment) an das Unternehmen verstärkt und damit die Bereitschaft, neue Herausforderungen für dieses Unternehmen anzunehmen. **Direkte Belohnungen** hingegen verstärken die **Zielbindung als Moderatorvariable**, wenn die Mitarbeiter sie im **unmittelbaren Zusammenhang mit der zurechenbaren, selbst kontrollierten Leistung** wahrnehmen. Das kann Geld sein, aber auch die Anerkennung durch den Vorgesetzten oder der eigene Prestigewert innerhalb einer Gruppe.

Wenn der Anreiz in Geld funktionieren soll, setzt es weiterhin voraus, dass die Bezahlung von den Personen als fairer und gerecht konzipierter Anreiz **geschätzt** und als

ausreichend hoch empfunden wird, diese finanziellen Anreize andere Werte nicht herabsetzen und mit persönlicher Anerkennung verbunden sind (vgl. Wunderer 2003, S. 401).

Hier wird deutlich, dass der Effekt der monetären Belohnung stark von **situativen und persönlichen Faktoren** abhängt. Beispielsweise wird ein hoch verschuldeter Mitarbeiter variable Gehaltszahlungen eher als Ansporn empfinden als ein exzellent verdienender Mitarbeiter, der nur für seine Arbeit lebt und der „Konsumgesellschaft“ kritisch gegenüber steht.

Damit **Motivationswirkungen von Anreizsystemen** entfaltet werden können, sind folgende Bedingungen gefordert:

- **Beeinflussbarkeit** der Beurteilungsgröße,
- Intersubjektive **Überprüfbarkeit** der Beurteilungsgröße,¹⁶⁹
- **Transparenz** zwischen Aktivität, Beurteilungsgröße und Belohnung,
- **Zeitnähe**, da mit steigender zeitlicher Differenz Motivationswirkung des Anreizsystems abnimmt.

(Beyer 2003², S. 784; vgl. ähnlich Griemert 1999, S. 225; Jetter 2000a, S. 239f.).

In Publikationen, die überwiegend praxisbezogenen, empfehlenden Charakter besitzen, werden weiterhin **Bereitschaft zum Change Management, Wertschöpfungsdenken, unternehmerisches Handeln und offene Kommunikationskultur**¹⁷⁰, aber auch **Akzeptanz und Glaubwürdigkeit** (Evers, v. Hören 1996, S. 458) als notwendig formuliert, damit Anreizsysteme funktionieren, wobei die Autoren Begriffe wie Vertrauen oder konstruktives Feedback aus den wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen der Goal Setting Theory in wertender Form verwenden¹⁷¹. Interessant ist, dass als **Folgen** solcher Systeme nahezu die identischen Sachverhalte beschrieben werden: beispielsweise

¹⁶⁹ Prämien –und Bonussysteme als direkte Anreizsysteme versagen bei Arbeitnehmern, die nicht durch Dritte überprüfbaren Arbeitsleistungen (z.B. Hilfsbereitschaft) liefern; hier wirken indirekte Anreizsysteme, z.B. Karriereöglichkeiten, motivierender (Kräkel 1996, S. 365).

¹⁷⁰ Steves, Tauber (1999, S. 16); Conrad, Manke (2001, S. 57); Grötzinger, Hohmann (2003, S. 17); Redmann (2003, S. 22); vgl. ähnlich auch Nunier (1999, S. 37)

¹⁷¹ Der Nachteil einer solchen Darstellung liegt in ihrer appellierenden Form, die Gefahr läuft, zu sehr das Image des Gutmenschen im Personalmanager zu stützen: wenn nur alle zusammen Werte wie Ehrlichkeit und Gutwilligkeit, Vertrauen und Offenheit engagiert praktizieren, werden Unternehmensziele problemlos erreicht. Außer Acht wird gelassen, dass eine Organisation ein verzweigtes System unterschiedlichster Interessen, Überzeugungen, Meinungen, (persönlicher) Ziele und vor allem versteckter Absichten ist.

se verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit und unternehmerische Mitverantwortung (vgl. für viele Harges, Wickert 2000, S. 53; Zander 2001, S. 11)¹⁷².

Schließlich sei der größte Kritiker von Anreizsystemen zitiert: für Sprenger ist jeglicher Versuch, den Mitarbeiter extrinsisch zu motivieren – worunter er hauptsächlich Zielvereinbarungen mit monetärer Belohnung versteht – „**methodisiertes Misstrauen**“ (Sprenger 2002, S. 42). Wenn ein Unternehmen spezifisch ausgearbeitete Motivierungssysteme anbiete, drücke es seinem Personal gegenüber unterschwellig aus, dass es nicht davon überzeugt ist, es würde freiwillig von sich aus die erforderliche Leistung erbringen. Die Folge davon sei eine breite Klaviatur von Anreizen, die von Bestrafen bis Belohnen in allen möglichen Ausformungen reicht. Die vom Unternehmen angestrebte Motivierung münde in ein Sisyphos-Dilemma: irgendwann gehen die Belohnungen oder Incentives aus (a.a.O., S. 67). Sprenger umschreibt es folgendermaßen:

„Alle Motivierung zerstört die Motivation.“

(a.a.O., S. 73)

Was die Motivierung durch Geld angeht, ist für Sprenger jegliche Form eines Bonus nicht etwa ein leistungsorientiertes, sondern ein misstrauensorientiertes Vergütungssystem; der Bonus sei ein vorab verhängter „Misstrauensabschlag“ (a.a.O., S. 98).

Nach Sprenger bringt jeder Mitarbeiter seine Leistungsbereitschaft bereits mit, d.h. die so genannte Motivationslücke existiere nicht (a.a.O., S. 193). Folglich könne man nicht motivieren, sondern nur demotivieren, also die **vorhandene Leistungsbereitschaft behindern** (a.a.O., S. 205). Gute Führung bedeutet für Sprenger, dem Mitarbeiter Freiräume für die Entfaltung der vorhandenen Motivation zu schaffen (a.a.O., S. 247) – deckt sich somit mit der gängigen Motivationspsychologie, die gleichfalls Handlungsfreiräume empfiehlt, wenn sie auch dabei andere Wirkmechanismen zu Grunde legt¹⁷³.

Die Ansichten Sprengers werden teilweise durch die wissenschaftliche Forschung gestützt: Die bisherige Überzeugung der Praxis, mit „pay for performance“ – Systemen die Arbeitsproduktivität zu steuern, ist durch die Personalforschung der jüngsten Jahre erheblich ins Wanken geraten. Monetäre Anreize haben zwar eine Wirkung auf Anstren-

¹⁷² Daran zeigt sich, dass die erhofften Folgen ja prinzipiell schon als Rahmenbedingungen existiert haben müssen, damit das System überhaupt erfolgreich eingeführt werden konnte!

¹⁷³ Freiräume werden nicht als demotivierungs-vermeidend, sondern als motivierungs-fördernd angesehen.

gung und Leistung; diese ist allerdings breit gestreut, was sich empirisch durch deutlich unterschiedliche Ergebnisse zeigt (Jenkins, Mitra, Gupta, Shaw 1998, S. 777; Bonner, Sprinkle 2002, S. 303). Hohe Notwendigkeit bestehe deshalb darin, die **moderierenden Faktoren** und ihren offensichtlich hohen Einfluss in dem Prozess **Anreiz-Anstrengungs-Leistung** besser zu verstehen: Es handelt sich hierbei um persönliche, aufgaben- und umfeldbezogene und anreizschematische Variablen (Bonner, Sprinkle 2002, S. 304)¹⁷⁴. Nicht zuletzt wegen der persönlichen Variablen herrscht deshalb darüber hinaus seit kurzem großes wissenschaftliches Interesse am Konstrukt „Intrinsische Motivation“, seiner Integration in betriebliche Vergütungsmodelle und seinem eventuellen, großen Vorteil gegenüber extrinsisch betonten Incentive-Systemen (Kunz, Pfaff 2002, S. 276).

Eine zentrale Frage besteht darin zu klären, ob intrinsische und extrinsische Motivierungen sich addieren oder gegensätzlich zueinander stehen. Befunde hierzu sind widersprüchlich (vgl. Wiersma 1992 und die dort angegebene Literatur S. 101f.). In diesem Zusammenhang besteht die Vermutung, dass Personen in so genannten „Freizeit“-Aufgaben unter Setzung eines monetären Anreizes ihre intrinsische Motivation verlieren können, da sie solche Aufgaben bislang aus Interesse oder Spaß ohne Erwartung einer Belohnung erledigt haben. Daraus wird der Schluss gezogen, dass interessante berufliche Aufgaben nicht mit monetärem Anreiz verknüpft werden sollten, da sonst der **Fo-**

¹⁷⁴ Im Einzelnen handelt es sich um:

- **Persönliche Variablen:** Ein Mangel an den notwendigen beruflichen Qualifikationen (skills) schwächt die Beziehung zwischen durch Anreiz ausgelöster Anstrengung und darauf folgender Leistung ab (Bonner, Sprinkle 2002, S. 313). Da hohe berufliche Qualifikationen durch das höhere berufliche Selbstvertrauen zu mehr Leistung führen, wird angenommen, dass monetäre Anreizsysteme von Personen mit hohen Qualifikationen bevorzugt werden, da sie damit die Chance sehen, mehr Geld zu verdienen, was auf der anderen Seite bedeutet, dass Anreizsysteme genau aus diesem Grund funktionieren (a.a.O., S. 316). Personen mit hohem Leistungsmotiv reagieren auf monetäre Anreize weniger als Personen mit niedrigem Leistungsmotiv (a.a.O., S. 318).
- **Aufgabenbezogene Variablen:** Die Komplexität oder Schwierigkeit der Aufgabe (task complexity) ist eine Variable, die die Auswirkung monetärer Anreize auf die Leistung dämpfen kann. Zwar mag ein monetärer Anreiz die Anstrengung zur Leistung erhöhen, diese Anstrengung wird aber unter Umständen auch zum Erlernen neuer Strategien und Fertigkeiten verwendet, was nicht zu einer kurzfristigen Leistungssteigerung führen muss (a.a.O., S. 321). Auch kann eine schwierige Aufgabe zu einer Neubewertung des beruflichen Selbstvertrauens führen, was sich wiederum auf die Leistung auswirkt, d.h. in diese Verbindung greift der monetäre Anreiz nicht ein (a.a.O., S. 320f.).
- **Umfeldbezogene Variablen:** hier finden sich beispielsweise Zeitdruck, Verantwortlichkeiten, gesetzte Ziele (vgl. Kapitel 7.3.), Feedback (a.a.O., S. 325).
- **Anreizschematische Variablen:** Höhe und Bedeutung der monetären Belohnung, zeitliche Dimensionen, Variabilität, Auswirkungen auf interne Beziehungen (z.B. interner Wettbewerb) (a.a.O., S. 330f.).

kus vom Arbeitsinhalt auf die Belohnung gelenkt würde¹⁷⁵. Auf der anderen Seite vermerkt Wiersma (1992), dass dieser Schluss trügerisch sei, da man sich in einer beruflichen Situation nie gänzlich wie in einer Freizeit-Situation fühlen könne: selbst mit persönlich sehr befriedigenden Arbeitsinhalten werde die Arbeitserledigung immer mit nachfolgenden extrinsischen Belohnungen in Verbindung gebracht (a.a.O., S. 111).

Es gibt weiterhin Hinweise auf einen **korumpierenden Effekt**: Manager, die sehr hohe materielle Anreize geboten bekommen, urteilen über die damit verbundene Tätigkeit negativ, ihre intrinsische Motivierung wird folglich beeinträchtigt (vgl. die Ergebnisse von Deci, Ryan 1985; vgl. auch Hacker 1998, S. 342). In die gleiche Richtung geht das sensible Gleichgewicht des o.g. „psychologischen Vertrags“, der auf gegenseitiger Achtung der persönlichen Motivation beruht: auf denjenigen, der glauben muss, nur „gekauft“ zu sein, wirkt diese Einschätzung nicht motivierend (vgl. auch Wunderer 2003, S. 410).

Mitarbeiter lassen sich offensichtlich **nur kurzfristig** durch materielle Anreize motivieren, dauerhafte Verhaltensänderungen werden damit nicht erreicht. Schlimmstenfalls entstehe eine dauerhafte Verpflichtung auf einen Anreiz, damit der Mitarbeiter sich überhaupt anstrengt, mit der Folge, dass bei Wegfall des Anreizes die Leistung des Mitarbeiters ebenfalls sinkt – und mit der weiteren kuriosen Folge, dass die Leistung aber nach kurzer Zeit wieder auf das alte Niveau steigt (Kohn 1996, S. 16f.).

Erschwerend kommt bei der Betrachtung des kontrovers diskutierten Motivierungs-Gefüges hinzu, dass über die Wirkungen verschiedener Anteile von extrinsischer und intrinsischer Motivierung noch wenig bekannt ist¹⁷⁶. Zusammenfassend mit Hacker (1998) formuliert, können extrinsische und intrinsische Motivierungen im Maße der Ent-

¹⁷⁵ vgl. Bonner, Sprinkle (2002, S. 324f.) und die dort angegebene Literatur und in Bezug auf die Ergebnisse von Deci, Ryan (1985), weiterhin die Meta-Analyse von Deci, Koestner, Ryan (1999).

¹⁷⁶ Wegen des geringen Wissens über die tatsächlichen Wirkmechanismen der menschlichen Motivation und des bedauerlichen Hangs zur Schwarz-Weiß-Polarisierung von extrinsisch und intrinsisch werden neue Wege in der Personalforschung gefordert, die die Wechselwirkungen zwischen persönlichen und situativen Variablen untersuchen, wobei sie auf interaktive Dimensionen wie z.B. gegenseitige Erwartungen, soziale Normen und unklar gehaltene Belohnungsstrukturen fokussieren sollten (Kunz, Pfaff 2002, S. 292).

Vgl. zur Thematik „Motivstrukturen“ beispielhaft auch die bis zur Unübersichtlichkeit stark ineinander verwobenen „cognitive maps“ bei Bagozzi, Bergami, Leone (2003, fig. 1- 4, S. 921f.), auf denen versucht wird, Motivstrukturen von italienischen Armeeingehörigen bei Zielsetzungen zu hierarchisieren, wobei zuvor **43 Motive** erhoben worden sind.

wicklung anforderungsreicher Arbeitsinhalte besser vereinbart werden, wenn darauf geachtet wird, dass die

- **organisatorischen Voraussetzungen** für das Realisieren intrinsisch motivierender Potenzen von Arbeitstätigkeiten optimiert¹⁷⁷ und
- **Widersprüche zwischen intrinsischen und extrinsischen Motivierungsgrundlagen** vermieden werden (a.a.O., S. 341)¹⁷⁸.

Wunderer (2003) fordert in diesem Zusammenhang **zielgruppengerechte** Vergütungssysteme, die zwischen hoch unternehmerisch motivierten Mitarbeitern und beispielsweise motivierten, aber weniger qualifizierten oder mit Routinearbeiten beschäftigten Mitarbeitern unterscheiden. Auf die jeweilige Motivstruktur und vor allem auf eventuell bereits ausgebildete Demotivierungen sei gruppenspezifisch einzugehen (a.a.O., S. 413 - 415), was eine herausragende personalwirtschaftliche Unternehmensleistung bedeuten würde.

Was hingegen durch die Personalforschung bislang offensichtlich vernachlässigt worden ist, sind die **Implementierungsprobleme** von leistungsorientierten Vergütungssystemen: Was Manager theoretisch wissen und begreifen, sei nicht unbedingt das, was sie dann danach umzusetzen vermögen. Außerdem hänge ein Systemdesign nicht nur von marktbedingten Notwendigkeiten ab, sondern auch von teilweise undurchsichtigen Management-Entscheidungen: wie Manager tatsächlich über welche Überzeugungs- und Entscheidungsprozesse zu einem bestimmten System gelangen, ergebe noch ein großes Forschungsfeld (Beer, Cannon 2004, S. 4f.).

Wenn man die Motivabstufungen abschließend betrachtet, ist klar ersichtlich, dass Geld als extrinsischer Faktor, als Folge des Ergebnisses der Aufgabe, der **mittelbarste Faktor überhaupt** ist. Er ist am weitesten von der Aufgabe selbst entfernt. Wenn es sich nun um eine sehr komplexe Aufgabe handelt, dürfte der Mitarbeiter bereits von dem Anreiz Geld alleine schon dadurch abgelenkt sein, dass er die Aufgabe zerlegen muss. Weiterhin hat er mit sich ändernden Rahmenbedingungen zu tun, die seine weiter entfernt liegenden Subziele noch stärker gefährden als das gerade zu erledigende Subziel.

¹⁷⁷ wobei vor allem (siehe Sprenger!) an Freiräume, Entfaltung, Mitbestimmung und Verständnis für Nutzen des eigenen Arbeitsergebnisses gedacht wird (a.a.O., S. 341; vgl. auch Fakesch 1991, S. 39)

¹⁷⁸ Aufgrund der sehr schwer zu durchschauenden Wechselwirkungen zwischen intrinsischen und extrinsischen Motivatoren wird mitunter empfohlen, Zielvereinbarungssysteme von der variablen Vergütungs-idee zu trennen (Böhnisch, Freisler-Traub, Reber 2000, S. 41; Sprenger 2002, S. 176f.).

Wenn dann noch das Gesamtergebnis erst im Rahmen der Jahresgespräche gewürdigt und x Monate danach die Prämie ausgezahlt wird, ist fraglich, ob die 10 oder 15% Gehaltssteigerung über das Jahr gesehen als Motivator im Bewusstsein gehalten werden können. Wahrscheinlicher dürfte sein, dass Zielerreichungen durch die klare Orientierung und Ressourcenverteilung möglich werden und die Prämierung als „gerechtes Teilhaben“ an einer leistungsorientierten Vergütung als **Prinzip** geschätzt wird. Dies dürfte wohl eher Richtung **Verstärkung Unternehmenscommitment** laufen denn als echte Motivierung hinsichtlich eines Ziels.

In der Managerumfrage von Becker, Kramarsch (1998) wurden die Anforderungen an ein Managementvergütungssystem wie folgt formuliert: Die Kriterien Leistungsorientierung und Ergebnisorientierung standen neben Motivierung (und wurden auch in der Tat relativ gesehen gleich häufig genannt (Becker, Kramarsch 1998, S. 50). Es ist fraglich, warum diese Kriterien überhaupt getrennt formuliert wurden. Motivierung ist eine Vorstufe zur Leistungs- oder Ergebnisorientierung, keine paralleles Ergebnis.

Auffallend ist, dass in der Praxis Motivation oft mit „**Spaß**“ oder **Enthusiasmus** in Verbindung gebracht wird; damit wird der in der Personalforschung mit „intrinsische Motivierung durch Arbeitsinhalte“ bekannte Aspekt der Motivation umschrieben. Auch in den gängigen psychologischen Motivationstheorien wird davon ausgegangen, dass Menschen nach dem Lustprinzip handeln, also bemüht sind, positive Zustände aufzusuchen und negative Zustände zu vermeiden. Nun muss Motivierung nicht unbedingt einen Spaßfaktor beinhalten: Eine Erwartung der so genannten zweiten Ebene, ergo der Versuch einer extrinsischen Motivierung (Lob als Führungsstil, hohes Einkommen als Gehaltspolitik), ist somit eine Motivation, die offensichtlich „kein Spaß ist“, ihn aber notwendigerweise ersetzen muss, da er verloren ging. In der ausführlichen Diskussion um die motivierende Gestaltung von Arbeitsinhalt und –umfeld, die in diesem Kapitel widerspiegelt werden sollte, ist genau dies der zentrale Punkt. Die Fokussierung auf Anreizsysteme beherbergt sicherlich die große Gefahr, von der wichtigsten Arbeits- und Lebenserwartung eines jeden Menschen abzulenken: sich ein Arbeitsfeld zu schaffen, das ihm Freude bereitet. Hier wird – egal von welcher Seite – ein Gebiet betreten, das sich durch arbeitsethische Relevanz bis hin zu starker sozialpsychologischer und sozialpolitischer Brisanz auszeichnet.

7.2.3. Ein Erfahrungsbericht

Vor diesem Hintergrund komplexer Wechselwirkungen lässt sich ein Erfahrungsbericht über **Anreizsysteme bei Hewlett-Packard** an verschiedenen Standorten einordnen, dessen Erwähnung rein exemplarischen Charakter hat:

Einleitend geben die Autoren Beer, Cannon (2004) eine kurze Übersicht über die jüngsten empirischen Forschungsergebnisse zu „pay-for-performance“-Systemen: die Erfolgswirkung sei mitunter erstaunlich hoch. Vor allem verweisen sie auf eine Untersuchung der Zeitschrift „Economist“ mit 500 Unternehmen aus dem Jahre 1998, bei denen sich nach Implementierung solcher Systeme der Shareholder Value verdoppelte (a.a.O., S. 4).

Im Gegenzug berichten die Autoren von den Erfahrungen des Unternehmens Hewlett-Packard, in dem im Laufe der neunziger Jahre **12 von 13** bereits eingeführten variablen Anreizsystemen nach relativer kurzer Zeit wieder abgeschafft worden sind: Die Manager hatten den Eindruck, die Kosten überstiegen den Nutzen bzw. dass **nicht einmal geprüft worden ist, ob überhaupt ein Kosten-Nutzen-Vergleich statt fand**¹⁷⁹. Die verantwortlichen Manager hielten Praktiken wie effektive Führung, Zielklarheit und Coaching/ Weiterbildung für „a better investment“ (a.a.O., S. 3). Den höheren Anteil an der Leistung sehe man ohnehin bei den intrinsischen Motivationsfaktoren (Kommentar Kochan, in Beer, Cannon 2004, S. 37). Auch wird die Notwendigkeit betont, dass man darüber nachdenken müsse, wie man Leistung generell belohnen könne, statt nur immer über die Bezahlung zu gehen (Baron, Kommentar in Beer, Cannon 2004, S. 23). Ohnehin motivierte Mitarbeiter würden weniger über den Anreiz für Zielerreichung motiviert, sondern über dessen implizite Aussage des Dankes, wenn auch „... in a highly tangible way“ (Kochan, Kommentar in Beer, Cannon 2004, S. 37).

Für das Scheitern der Hewlett-Packard-Systeme werden folgende Gründe benannt:

- **mangelnde Sachkenntnis** der Manager am Standort über Gestaltung und Einführung eines variablen Anreizsystems,

¹⁷⁹ In der Tat fußt ihre Entscheidung weniger auf echten Kosten-Nutzen-Kalkulationen, sondern auf persönlicher Einschätzung.

- eng an Leistung gekoppelte Anreize passen nicht zu Unternehmenskulturen **mit hohem Commitment**, die zudem davor nicht mit Bonussystemen anderer Art gearbeitet haben,
- Standort-Manager binden ihre **Mitarbeiter** zu wenig in die Entscheidungsprozesse hinsichtlich System-Einführung und -Gestaltung ein (Beer, Cannon 2004, S. 45f.),
- mangelnde Einbindung in sonstiges Maßnahmen-Bündel der **Personalpolitik** (Kommentar Gerhart, in Beer, Cannon 2004, S. 31),
- in Unternehmen wie Hewlett-Packard verhindere der **zu hohe technologisch bedingte Veränderungsdruck** eine eventuelle Konstanz in Anreizsystemen (Ledford Jr., Kommentar in Beer, Cannon 2004, S. 40).

Aus den zitierten, wenn auch aufgrund der geringen Zahl lediglich exemplarischen Erfahrungen ist abzuleiten, dass offensichtlich besondere Sorgfalt auf Einbindung und Training sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter notwendig sind, aber auch hohes Augenmerk auf verlässliche, konstante Leistungsstandards und gerecht empfundene, zugeordnete Leistungsentlohnung (vgl. Locke, Kommentar in Beer, Cannon 2004, S. 41) – was wiederum deutlich macht, wie problematisch die Festsetzung eines angemessenen Ziel – oder Leistungsstandards und dessen Bewertung in einem Unternehmen mit vielen unterschiedlichen, hochkomplexen Funktionen sein können. Die HP-Erfahrungen zeugen von einer hohen Überforderung der Führungskräfte vor Ort.

Edwin A. Locke, der als Mit-Begründer der Goal Setting Theory einer der erfahrendsten Personalforscher auf dem Gebiet der Anreize in der Arbeitswelt sein dürfte, sieht sich durch die HP-Erfahrung bestärkt:

„Beer and Cannon’s case study [...] reinforces my belief that successful incentive systems, especially ones that work for the long term, are very hard, though not impossible [...] to construct.“

(Locke, Kommentar in Beer, Cannon 2004, S. 41).

7.3. Ausgewählte empirische Befunde über die Erfolgsmessung von Zielvereinbarungs- und Anreizsystemen

Wie bereits in vorherigen Kapiteln (v.a. Kapitel 5.3.) ausgeführt, liegen Untersuchungen über die Wirksamkeit von personalwirtschaftlichen Maßnahmen entweder in ihrer Bündelung oder in relativ hoher Konzentration für die Funktionen Personalbeschaffung und Personalentwicklung vor.

Laut Bungard (2000) stehen wirklich solide Meta-Analysen über erfolgreiche **Zielvereinbarungskonzepte** aus, was er durch den problematischen Charakter der Laborstudie erklärt (a.a.O., S. 25). Vor allem in konstruierten Untersuchungen werde beispielsweise die Zielbindung als studienimmanent vorausgesetzt. In Unternehmen hingegen ist die Zielbindung das Ergebnis der **höchst individuellen kognitiven Systeme** der Mitarbeiter. Geld mag sehr wohl motivieren, aber die persönliche Motivationsbasis relativiere u.a. diese Anreizstärke (a.a.O., S. 24f.).

Hinsichtlich der Messung der Erfolgswirkung von Zielvereinbarungssystemen (ohne Anreizbetrachtung) wird häufig eine Meta-Studie von Rodgers, Hunter (1991) zitiert, die von 70 untersuchten MbO-Systemen 68 als erfolgreich einstuft: Nach US-amerikanischem Vorbild in Zahlen ausgedrückt, seien MbO-Systeme im Schnitt zu 56% produktivitätssteigernd - falls das Top-Management aktiv die Systemeinführung unterstützt. Falls die Unterstützung durch das Top-Management ausbleibt, sei die durchschnittliche Produktivitätssteigerung immerhin noch 6 % (Rodgers, Hunter 1991, S. 322). Die Steigerungsrate wurde durch Vergleich der Werte **Produktivität vor MbO** und **Produktivität nach MbO** ermittelt, wobei weitere Aspekte – wie z.B. Einbindung des Top-Managements – abgefragt worden sind. Die unterschiedlichen Produktivitäts-Definitionen mussten statistisch aneinander angeglichen werden, um vergleichbare Ergebnisse zu liefern (a.a.O., S. 325 – 328). Vor diesem Hintergrund ist die erhebliche Streuung der Ergebnisse situativ zu relativieren: Es ist unerlässlich, die jeweils einmaligen Randbedingungen zu beachten (Gebert, v. Rosenstiel 2002⁵, S. 229). Grundsätzlich betonen Rodgers und Hunter, dass sowohl eine Unterstützung als auch eine aktive Teilnahme durch die Unternehmensleitung der wesentliche Erfolgsfaktor schlechthin für eine erfolgreiche Anwendung des MbO-Konzeptes darstellen. Sie nehmen eine Monokausalität zwischen MbO und den Produktivitätssteigerung an, betonen aber weitere

Forschungsnotwendigkeiten hinsichtlich “extraneous factors” – deren Einfluss sie auf lediglich 2% schätzen (a.a.O., S. 331f.).

Auch was **reine Anreizsysteme** angeht, fassen Hardes, Wickert (2000) es vorsichtig wie folgt zusammen:

„Obwohl die direkten und indirekten Wirkungsmechanismen von betrieblichen Beteiligungsentgelten weder in theoretischer noch in empirischer Hinsicht geklärt sind, besteht doch eine tendenzielle Übereinstimmung in der Literatur, dass eher positive Produktivitätseffekte durch entsprechende am ‚Erfolg‘ von Unternehmen oder Unternehmenseinheiten ausgerichtete Entgeltkomponenten möglich sind.“

(a.a.O., S. 53f.)

Auch Jenkins, Mitra, Gupta, Shaw (1998) betonen die Komplexität der empirischen Untersuchungen aufgrund der großen Anzahl an zu berücksichtigenden Faktoren (vgl. auch Bonner, Sprinkle 2002, bereits zitiert in Kapitel 7.2.), weshalb auch die vordergründig widersprüchlichen Ergebnisse der „proponents“ und „opponents“ zustande kommen (a.a.O., S. 777, mit der dort angegebenen Literatur). In ihrer Meta-Analyse über 47 Incentive-Leistung-Beziehungen halten Jenkins et al. fest, dass die Beziehung zwischen finanziellen Anreizen und qualitativer Leistung nicht signifikant¹⁸⁰ ist, allerdings die Beziehung zwischen **finanziellen Anreizen und quantitativer Leistung** eine Effektgröße von 0.34 aufweist (a.a.O., S. 783). Dies zeigt nach Meinung der Autoren, dass die Ansicht Kohns (und Sprengers), dass Geld nicht motiviere, nicht stimme, da finanzielle Anreize einen systematischen Zusammenhang zu Leistung zeigen.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist, dass die Ansicht Decis, extrinsische Anreizsetzung untergrabe intrinsische Motivierung, in dieser Meta-Analyse nicht bestätigt werden konnte: Die Leistungssteigerung in extrinsisch gesteuerten Tätigkeiten war nicht geringer als die Leistungssteigerung in intrinsisch gesteuerten Aufgaben (a.a.O., S. 783). Die Autoren geben der Hoffnung Ausdruck, den durch Deci angestoßenen „Mythos“ hinsichtlich „extrinsisch zerstört intrinsisch“ zu Fall bringen zu können und verweisen auf die Ergebnisse von Eisenberger, Cameron (1996, S. 1162, zitiert in a.a.O.): Die Situati-

¹⁸⁰ die Autoren geben zu bedenken, dass dieses Ergebnis mit Vorsicht zu betrachten ist, da es lediglich auf der Zusammenfassung von 6 Studien beruht (a.a.O., S. 783).

on, in der intrinsische Motivierung durch extrinsische Anreize verringert werden kann, sei so spezifisch¹⁸¹, dass sie im Arbeitsalltag zu „Extrembedingungen“ zu rechnen wäre.

Im Rahmen der länger zurückliegenden Meta-Analyse von Guzzo, Jette, Katzell (1985) über die Auswirkungen monetärer Anreizsysteme auf die Produktivität wird zwar über alle vorliegenden Studien hinweg ein beträchtlicher Effekt - vor allem auf den Output selbst - nachgewiesen. Allerdings ist die Streuung der Ergebnisse so stark, dass das durchschnittliche Ergebnis statistisch nicht signifikant ist (a.a.O., S. 285). Die Autoren betonen, Incentive-Systeme könnten einen sehr starken Einfluss haben, sich aber genauso schnell im Umkehrschluss bei schlechter Konzeption und falscher Anwendung ein Misserfolg einstellen könnte (a.a.O., S. 289). Die Effektgröße errechnet sich in dieser Meta-Analyse durch Vergleich der Experimentalgruppe zu einer Kontrollgruppe und wurde über die zitierten Studien hinweg angepasst. Von Monokausalität wird - wie im Beispiel Rodgers, Hunter (1991) - auch hier ausgegangen.

Weitzman, Kruse (1990, S. 139, zitiert in Gerhart, Milkovich 1992, S. 526) untersuchen die Auswirkung von Gewinnbeteiligung auf Produktivität und kommen zum Schluss, dass die Verbindung zwischen den beiden Faktoren **nicht nachhaltig** bewiesen werden kann und benennen den Einfluss des Anreizsystems auf die Produktivität mit 7,4%. Bedenken sind vor allem hinsichtlich der Messung der Entstehung der Produktivitätssteigerung anzumelden, da - wie bereits diskutiert - sehr viele Faktoren einfließen. Milkovich, Boudreau (1998, zitiert in Harel, Tzafrir 1999, S. 194) berichten von einer breit angelegten Studie, nach der eine 10%ige Bonus-Steigerung zu einer Steigerung des „return on assets“ um 1,5% im Folgejahr führte. Auch Harel, Tzafrir (1999) betonen in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit eines integrierten HRM-Systems hinsichtlich der variablen Vergütungspolitik und bekräftigen:

„Money is the most powerful motivator available to organizations.“

(a.a.O.).

Stellvertretend für die **deutsche Personalforschung** sei eine Studie von Dressler (2000) zitiert: Es wird ein variables Vergütungssystem im Einzelhandel betrachtet, wobei von Zielvereinbarungen ausgegangen werden kann, die jedoch - wie im Handel üblich - hauptsächlich auf Umsatzgrößen abstellen dürften. In seiner Studie wird daher

¹⁸¹ Die Aufgabenerledigung müsste in Freizeit erfolgen. Die dazu benötigte Dauer dürfte erst nach einmaliger Vorstellung der erwarteten Belohnung bewertet werden. Die Qualität der Leistung oder Aufgabenerledigung müsste unberücksichtigt bleiben (a.a.O.).

mehr auf die Anreizfunktion der variablen Vergütung eingegangen: In 175 Warenhaus-Filialen eines Einzelhandel-Konzern wird offensichtlich die Arbeitsmotivation durch das bestehende variable Vergütungssystem beeinflusst, was wiederum linear positiv auf den objektiven Erfolg - Bruttoumsatz pro Mitarbeiter, Tantieme - wirkt (a.a.O., S. 42). Mittels einer Mitarbeiterbefragung erkläre der Teil der Arbeitsmotivation, der durch das Leistungsvergütungssystem beeinflusst wird, den objektiven Erfolg einer Filiale zu durchschnittlich rund 27%¹⁸².

Sprinkle (2000) untersucht den Zusammenhang zwischen Anreizverträgen und Leistung, aber auch die Auswirkung von Anreizverträgen auf **Lernprozesse**. Es zeigt sich, dass monetäre Anreize die Leistung erhöhen können, aber nur nach ausreichendem Feedback und Erfahrung; auf der anderen Seite erhöhen monetäre Anreize die Lernbereitschaft, da Mitarbeiter bereit sind, innovative Strategien zu entwickeln und benutzen, um die verlangte Leistung zu erbringen (a.a.O., S. 321f.)

Hinsichtlich der **Koppelung** von Zielsetzung und monetären Anreizen existieren empirische Hinweise darauf, dass Ziele und monetäre Anreize voneinander unabhängige, sich addierende positive Effekte auf Arbeitsleistung haben (vgl. Bonner, Sprinkle 2002, S. 326 und die dort angegebene Literatur). Die Autoren empfehlen daher,

“[...] that organizations should employ performance targets in conjunction with financial incentives to best motivate their employees.”

(a.a.O.).

In diesem Zusammenhang stellt Wright (1989) fest, dass als Ergebnis seiner Untersuchung **keine Verbindung zwischen finanziellem Anreiz und Leistung** zu finden ist, aber die finanziellen Anreize über **Festsetzung des (höheren) Zielniveaus und die Zielbindung** einen starken Einfluss auf die Leistung haben (a.a.O., S. 699).

¹⁸² Als die wichtigsten Sachverhalte, die die Wirksamkeit von Leistungsvergütungssystemen beeinflussen, erklärten die beteiligten Mitarbeiter in der folgenden Reihenfolge gewichtet: Leistungsbeitragsdenken, Kollegenvergleich, direkte Erwartung (Arbeitseinsatz-Arbeitsergebnis), indirekte Erwartung (Arbeitsergebnis-Vergütung), Externen-Vergleich (Dressler 2000, S. 46). Dressler betont in seiner Studie zwar die Funktionsfähigkeit von monetären Anreizen, aber gerade der relativ schwache Bedeutungsrang der „Indirekten Erwartung“ zeugt nach Meinung der Autorin davon, dass es den Mitarbeitern viel mehr um das Bewusstsein einer leistungsgerechten Anerkennung geht als die zusätzliche Einkommensmöglichkeit. Das Gefühl, ein „richtiges“ Vergütungssystem zu besitzen, zielt eher auf Stärkung des Commitment gegenüber dem Arbeitgeber. Wenn erwartete Systeme nicht vorhanden sind, sinken Arbeitszufriedenheit und leistungssteigerndes Commitment.

Auffallend ist, wie die Personalforschung den Kostenaspekt vernachlässigt (vgl. Beer, Cannon 2004, S. 46). Es scheint geradezu, als ob alle untersuchten variablen Vergütungssysteme dem Postulat von Zander (2001) folgten: „keine zusätzlichen Verwaltungskosten!“ (a.a.O., S. 11). Es ist verwunderlich, wenn bei der Erfolgsmessung von HR-Praktiken auf die Kostenseite verzichtet wird: gerade bei Maßnahmen, die Mitarbeiter in großer Zahl betreffen, können Kosten latenter Art alleine schon durch die damit verbrachte Arbeitszeit eine erhebliche Summe darstellen. Für variable Vergütungssysteme kommen die variablen Einkommensbestandteile hinzu: Für die Initiatoren des in Kapitel 5.2. bereits vorgestellten Profit-Sharing-Programms von Eastman Kodak gilt daher

„human resource investments should be subject to the same financial cost of capital or hurdle rate applied to investments in the division carrying a similar level of risk.“

(Boudreau, Berman 1991, S. 402).

Mit dem entwickelten – einer Investitionsrechnung verwandten - Algorithmus kann das Eastman-Kodak-Management den Break-Even-Point bestimmen: welche Gewinnentwicklung zu welcher vermuteten prozentualen Programm-Einwirkung vorliegen muss, damit „es sich noch lohnt“, Teile vom Gewinn an die Mitarbeiter, die ihn verursacht haben, abzugeben (a.a.O., S.401). Der Ansatz ist insofern bemerkenswert, da er von der starren Monokausalität abweicht, aber dennoch simpel in der Berechnung bleibt. Die Berechnung ist sowohl vor, als auch während und nach der Systemanwendung geeignet; kurzfristig kann entschieden werden, ob das System aus finanzwirtschaftlicher Sicht noch tauglich ist. Sein großen Vorteile liegen in seiner Einfachheit und Flexibilität: Wenn sein zu Grunde liegendes Argumentationsgefüge **durch die involvierten Entscheidungsträger akzeptiert** ist, kann es trotz seiner Mängel eine praktikable Form zur ökonomischen Kosten-Ertrags-Evaluation eines variablen Vergütungssystems sein.

Als Fazit ist festzuhalten, dass Untersuchungen hinsichtlich Zielmanagementsysteme und Anreizsysteme sich weit überwiegend auf die Betrachtung einer eventuellen Leistungs- bzw. Produktivitätssteigerung konzentrieren. Wenn ein entsprechendes Programm allerdings zielgerichtet zur Leistungssteigerung eingesetzt wird, sollte es sich einer detaillierten Kostenbetrachtung nicht entziehen können, wobei hier eine Kostenbetrachtung auch in Termini wie „negativer Nutzen“ erlaubt sein muss. Eine ex-post Be-

trachtung eignet sich insofern besser als eine vorgeschaltete, traditionelle Investitionsrechnung, da bei personalwirtschaftlichen Maßnahmen die Wirkungen mannigfaltiger Natur sein können.

8. Überführung zum empirischen Ansatz: Wie kann ein Zielmanagementsystem¹⁸³ mit variabler Gehaltskomponente umfassend bewertet werden?

Zielvereinbarungs- oder Zielmanagementsysteme mit variabler Gehaltskomponente verfolgen, wie bereits ausgeführt, nach der gängigen Literatur zwei Zielsetzungen:

- Verbessertes Unternehmensergebnis bzw. verbesserte Unternehmenszielerreichung durch Transparenz und Orientierung durch kaskadierende Zielsetzungen mittels Leistungskanalisation.
- Erhöhte Leistungserbringung der Mitarbeiter durch extrinsische Motivierung des Faktors Geld.

Anhand eines empirischen Ansatzes soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden, ob diese Zielsetzungen realistisch sind. Sie zielen auf die **generelle Leistungserstellung in umfassendster Art und Weise** ab - und dies mit zwei unterschiedlichen Mechanismen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, nicht nur zu überprüfen, ob die postulierten positiven Wirkungen eines Zielmanagementsystems mit variabler Gehaltskomponente eintreten, sondern sämtliche Einfluss- und Outputgrößen zu ermitteln. Dazu gehören auch die quantifizierbaren Kosten. Damit soll eine **umfassende Bewertung eines komplexen personalpolitischen Instrumentes** vorgestellt werden.

Wenn es um die Erfolgsfeststellung solcher Personalmaßnahmen geht, werden häufig vage Formulierungen gewählt. Beispielsweise wird auf Arbeitszufriedenheit verwiesen, aber auch auf die gesteigerte Produktivität oder verbesserte Gesamtzahlen mit unterstellter Kausalität. Es scheint in der Praxis vieles erlaubt zu sein: Wie bereits in Kapitel 4 ausgeführt, gibt es eine Fülle von Kenngrößen, die als Erfolgsmaß für verschiedene HR-Praktiken herangezogen werden können. Es steht durchaus im Ermessen jeder Unternehmenspolitik, wie der Erfolg dieser „soften“ Maßnahmen definiert wird: Reicht es den Verantwortlichen, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen? Die Fluktuation zu verringern? Die Produktivität der Produktionsstätten zu erhöhen? Selbst wenn sich intern auf die für die Beteiligten überzeugenden Erfolgskennziffern geeignet wurde, bleiben die Frage der Kausalität und das Problem der Bewertung. In anderen Worten: Ist eine Veränderung der betrachteten Kenngröße wirklich überwiegend auf die Personalmaßnahme zurückzuführen, und sieht man sich überhaupt in der Lage, diese Kenngröße gültig

¹⁸³ Nachdem beim untersuchten Unternehmen der Begriff „Zielvereinbarung“ bewusst aufgrund enger Vereinbarungsspielräume vermieden wird, wird bevorzugt von Zielmanagementsystemen gesprochen.

darzustellen? Allerdings scheint oft nicht mal dieser Versuch unternommen zu werden. Beispielhaft sei die Systembewertung Carl Zeiss zitiert:

„Nach der rund vierjährigen Erfahrung mit dem System Zielvereinbarung/ Variable Vergütung fällt das Fazit eindeutig positiv aus. Durch die klare Zielstruktur gelingt es allen besser, ihre Aufgaben und Maßnahmen ganz konkret auf die Ziele auszurichten. Die Tätigkeiten innerhalb und zwischen den Bereichen werden stärker aufeinander abgestimmt und Synergieeffekte besser genutzt. In der Summe haben all diese Faktoren dazu beigetragen, dass sich während dieser Zeit das Unternehmensergebnis kontinuierlich verbessert hat. Der Aufwand für die Einführung und Implementierung des leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungssystems haben sich gelohnt.“

(Sold, Uepping 1999, S. 497).

In diesem Beispiel wurden weder die Kosten ermittelt, noch wurden sie dem Delta des Unternehmensergebnisses gegenübergestellt – wobei im Übrigen von einer Monokausalität ausgegangen worden wäre.

In Kapitel 5 wurden bereits einige Evaluationsmethoden der Personalbeschaffung und –entwicklung vorgestellt: Die Spannweite reichte von reinen Effektivitätsuntersuchungen mit „Erreichungsgraden“ bis hin zu den klassischen Investitionsrechnungen, die eine Effizienzzahl unter dem Schlussstrich erwarten. Wie bereits angesprochen, leiden die meisten Evaluationsmethoden von Personalprogrammen– neben den bereits angesprochenen Schwächen - an der **Missachtung der Kostenseite**. Im Fall der Effektivitätsbetrachtungen könnte man beispielsweise den Schritt weiter gehen und die Kosten dem Zielerreichungsgrad gegenüberstellen. Dann lautete z.B. die Frage: „Ist dem Unternehmen eine Verringerung der Fluktuation der als High Performers eingestuften Mitarbeiter um X % die Summe von Y Euro pro Jahr für eine personalwirtschaftliche Maßnahme wert, unter der Annahme, dass diese Maßnahme die Verringerung der Fluktuation wesentlich gesteuert hat?“

Die unbefriedigende „Wert-Frage“: „Was lassen wir uns das kosten?“ ergibt sich zwingend aus der unzulänglichen Bewertung der Aufwand- und Nutzenseite komplexer Personalprogramme. Wie viel wert ist hohe Arbeitszufriedenheit? Was kostet ein schlechtes Betriebsklima? Was kosten suboptimierte Zielformulierungen bzw. kann man ihre Suboptimierung überhaupt erkennen?

Deswegen werden diesbezügliche Fragestellungen eher rhetorisch formuliert:

„[...] und es stellt sich die Frage, ob dieser Aufwand [für Zielvereinbarungssysteme] durch die erreichten Leistungssteigerungen kompensiert werden kann“

(Krause 2003, S. 46),

“The final conclusion is that pfp [pay for performance] programs may be unproductive instruments for influencing behavior and results due to their high “costs” of implementation. Basically, these initiatives are perhaps too tough to manage.”

(Dailey, Kommentar in Beer, Cannon 2004, S. 27)

Es wird sehr deutlich, dass eine **hohe Unsicherheit hinsichtlich Effektivität und Effizienz** gefühlt, aber gleichzeitig vor der extremen Beweis-Schwierigkeit kapituliert wird.

Es stellt sich die Frage, ob diese Überlegungen hinsichtlich eines vertretbaren Aufwands lediglich aus einem kritischen Zeitgeist heraus gestellt werden. Es scheint in der Tat unmöglich, exakt darzustellen, welcher Anteil ein solches System an einem eventuell verbesserten Unternehmensergebnis hat, und welcher - vor allem nicht bezifferbarer - Aufwand dem gegenüber steht.

In der vorliegenden Arbeit wird versucht darzulegen, **wie weit der Blickwinkel** zur Betrachtung komplexer personalpolitischer Maßnahmen sein könnte. Gleichzeitig wird der Versuch unternommen zu begründen, vor **welchen Schlussfolgerungen hinsichtlich der Auswirkungen von Personalpolitik man Abstand nehmen sollte**. Empirisches Untersuchungsobjekt ist ein Zielmanagementsystem mit variabler Vergütungskomponente in einem Geschäftsbereich eines international tätigen Konzerns, anhand dessen exemplarisch eine evaluierende Vorgehensweise auf Basis der Kosten-Wirksamkeits-Analyse vorgestellt wird.

9. Empirischer Ansatz

9.1. Ausgangspunkt

Wie in den vorhergehenden Kapiteln dargestellt, ist durch die Personalforschung und –praxis bereits eine ganze Reihe von Personal-Controlling-Instrumenten entwickelt worden, um die als „soft“ eingeschätzten Personalmaßnahmen und –programme zu bewerten. Es wurde bereits darauf eingegangen, dass diese Bewertungsmethoden in ihrer Exaktheit umso einleuchtender erscheinen, je **raumzeitlich begrenzter** die Personalmaßnahme gestaltet ist. Das personalpolitische Instrument der Leistungssteuerung durch Zielvereinbarungssysteme mit angelagertem Vergütungssystem ist hinsichtlich seiner **Umfassendheit** womöglich nicht zu überbieten. Zwar weisen die bisherigen empirischen Ergebnisse nach, dass

- Zielvereinbarungssysteme und monetäre Anreizsysteme getrennt angewendet zu Produktivitätssteigerungen führen können,
- diese zwei Systemarten zusammen angewendet ihre jeweils produktivitätssteigernde Wirkung addieren.

Ergebnisse dieser Art beeinflussen die Meinungsbildung innerhalb der Organisationen und unterstützen Trends. Wenn ein Unternehmen vor der Frage steht, ein System dieser Art einzuführen, um die Erfüllung bestimmter Leistungserwartungen sicherzustellen, wird es seine Entscheidung womöglich nicht zuletzt auf diese empirischen Ergebnisse stützen. Diese Ergebnisse drücken allerdings nichts anderes aus, als dass im allgemeinen bestimmte Einflüsse eine bestimmte Wirkung auf ein erwünschtes Ergebnis haben, dass z.B. die Kenntnis des Unternehmenszieles eine moderierende Wirkung auf den Unternehmenserfolg haben kann. Was davon ein einzelnes Unternehmen für sich ableiten kann, ist gering an Substanz. Daher wird in der vorliegenden Arbeit die Ansicht vertreten, dass sich die **Bewertung** eines derartigen Systems **in seiner konkreten Anwendung nicht als praktikabel** darstellen könnte, d.h. dass die bisher entwickelten Instrumente des Personal-Controllings nicht zu einem befriedigenden Ergebnis führen.

Die Forderung Wunderers (2003):

„Der Wert der zusätzlichen Leistung sollte mess- und zurechenbar sowie für die Organisation größer sein als die Kosten der Bonuszahlung und die damit verbundenen

Aufgaben.“

(a.a.O., S. 410)

ist hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit erstaunlich. Die kritischen Punkte für Management-Positionen liegen sowohl in der Frage,

- ob eine **Leistungssteigerung oder –bündelung darstellbar** ist, als auch
- ob diese eventuell festgestellte Leistungssteigerung oder –bündelung **durch das System verursacht** worden ist, als auch
- ob ein **eventueller, finanzwirtschaftlich messbarer Unternehmenserfolg** durch diese Leistungssteigerung oder –bündelung verursacht worden ist.

Die den Zielvereinbarungssystemen zu Grunde liegenden Theoriekonzepte postulieren, dass sowohl motivierungsbedingt als auch durch Verbesserung der Arbeitsorganisation Leistungssteigerungen bzw- bündelungen hervorgerufen werden können. Es wird deutlich, dass bereits für die personell bedingte Leistungsveränderung mehrere Komponenten zutreffen: nach Häcker (1998, S. 311) sei beispielhaft gezeigt, welche verschiedenen, nicht unbedingt voneinander abgrenzbaren Ursachen personelle Leistungssteigerungen haben können (Abb. 9-1). Dennoch sind davon immer noch unberührt **weitere externe Einflussfaktoren** auf die Verbesserung von Leistungskennziffern genereller Art, wie z.B. konjunktureller Einfluss, Verhalten der Mitbewerber etc.

Es handelt sich somit um Probleme der **Messbarkeit** und der **kausalen Erklärung**. Einschränkung ist zu sagen, dass diese Annahme vor allem für hoch qualifizierte Mitarbeiter gilt, die für stark vernetzte verwaltende oder steuernde Tätigkeiten eingesetzt werden. Auf der andere Seite werden genau für diese Mitarbeitergruppe Zielvereinbarungssysteme und variable Gehaltssysteme angeboten, da sie für Großunternehmen zum Standard gehören und vor allem von qualifizierten Mitarbeitern eingefordert werden.

Die Autorin möchte folglich die Überlegung zur Diskussion stellen, ob eine Entscheidung, Zielmanagementsysteme mit variabler Gehaltskomponente einzuführen, - so

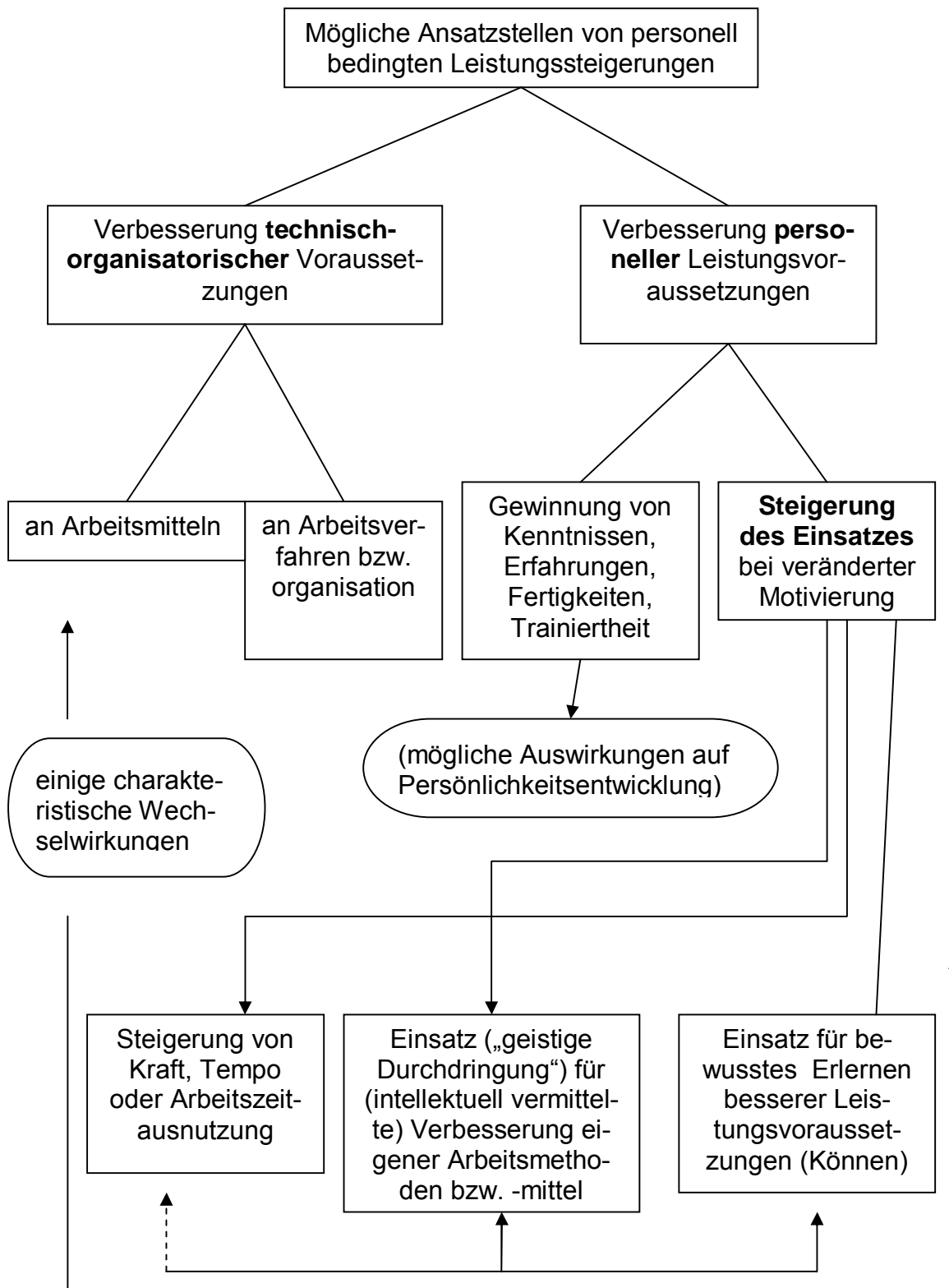


Abb. 9-1: Ansatzstellen von Leistungssteigerungen (nach Häcker 1998, Abb. 14.2, S. 311)

gründlich ihre Zielsetzung überlegt sein mag – überhaupt überprüft werden kann. Es werden dabei sowohl Zweifel an der Durchschaubarkeit der Funktionalität der „black box“ des Systems formuliert, als auch an der Feststellung des Outputs. Die empirische Studie war in der Form angelegt, dass das Ergebnis erlauben sollte, daraus resultierende Vermutungen als induktiv ermittelte Hypothesen zu formulieren.

9.2. Methodik: Eine „Tauglichkeitsprüfung“

9.2.1. Einleitung

Es ist problematisch, wenn einer eindeutig zu beziffernden monetären Kostengröße keine genauso klaren Ergebnisse auf der Nutzenseite gegenüber stehen. Dies bedeutet nämlich nur, dass die klaren Kosteninformationen genauso wertlos sein können wie die nicht-monetären, erst zu „übersetzenden“ Nutzendimensionen, da die Vergleichbarkeit fehlt. Ist der Betrag von 200.000 Euro zu viel für die Unterhaltung einer betriebseigenen Kindertagesstätte, wenn sich alle Beschäftigten sehr zufrieden darüber zeigen, sich die Fehlzeiten und die finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrößen aber nicht nennenswert verbessern? Der Vorteil der Kostentransparenz kann sich sogar zum Nachteil verkehren, da es höchst unbefriedigend ist, keinen Vergleichswert heranziehen zu können. Auf der anderen Seite kann es einer generell akzeptierten Entscheidungsfindung dienen, wenn Kosten bis zu einer bestimmten Höhe als unternehmenspolitisch vertretbar zur Finanzierung einer gewünschten Maßnahme angesehen werden. Das wird stark von der Finanzkraft einer Organisation abhängen: Man wird Maßnahmen ohne eindeutig darstellbaren Nutzen eher kritisch hinsichtlich ihrer Notwendigkeit bzw. Beweiskraft hinterfragen, wenn die Mittel knapp sind. Es kann davon ausgegangen werden, dass man in finanzstarken Zeiten sicherlich großzügiger mit „Experimenten“ umgeht und ihren tatsächlichen Nutzen nicht hinterfragt.

Da die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit u.a. lautet, die Kosten des Zielmanagementsystems mit variabler Vergütung darzustellen. Da es auf der anderen Seite mehr als fraglich ist, ob der Nutzen in gleicher Form quantifiziert werden kann, ist für den empirischen Ansatz geprüft worden, inwieweit die Kosten-Nutzen-Analyse anwendbar ist. Dieses Konzept der Projektbewertung stammt, wie bereits im Kapitel 4 vorgestellt, der

Nutzen- und Wohlfahrtsökonomie. Sie unterscheiden sich hauptsächlich in der Darstellung der Nutzenseite – monetär und nicht-monetär – und in der Alternativen-Bewertung.

Die Kosten-Nutzen-Analyse i.e.S., so beachtenswert sie sich auch in den betriebsökonomischen Bereich entwickelt hat (siehe die Arbeiten von Schmidt, Hunter und Kollegen in Kapitel 4), ist für die vorliegende Untersuchung nicht geeignet, da die geforderte monetäre Darstellung des Nutzens als Synthese zu eindimensionalen Entscheidungsmaßen aufgrund der Unterschiedlichkeit der Wirksamkeiten nicht darstellbar ist. Darüber hinaus möchte sich die Autorin nicht wie Schmidt und Kollegen über die hochproblematische Kausalitätsfrage hinwegsetzen. Geeignet scheinen allerdings Komponenten der Kosten-Wirksamkeits-Analyse.

9.2.2. **Modifikation der Kosten-Wirksamkeits-Analyse: Die Tauglichkeitsprüfung**

Die **Kosten-Wirksamkeits-Analyse** (KWA) stellt ab auf eine ganzheitliche Zielplanung und eine heuristische Wirkungsanalyse. Die Nutzenseite wird nicht monetär und – falls nicht möglich – auch nicht einheitlich bewertet: Die KWA belässt die eventuell in unterschiedlichen Maßeinheiten vorliegenden Outputeffekte als Einzelaussagen. Folgender Aufbau der KWA ist in Anlehnung an Hanusch (1994², S. 160) zu beachten:

1. **Zielanalyse:** die Ziele müssen vollständig, widerspruchsfrei und operationalisierbar erfasst werden,
2. Erfassung von **Nebenbedingungen:** Ermittlung der relevanten Nebenbedingungen,
3. **Alternativenbestimmung:** Konzipierung von Handlungsalternativen, die den gesetzten Zielen dienen können,
4. **Kostenanalyse:** Ermittlung der Kosten in monetärer Form,
5. **Wirksamkeitsanalyse:** Quantifizierung der positiven und negativen Outputwirkungen im Hinblick auf das angestrebte Zielsystem anhand geeigneter Maße oder Indikatoren,
6. **Zeitliche Homogenisierung,**
7. Berücksichtigung **von Risiko und Unsicherheit,**
8. Zusammenfassung der **Ergebnisse,**

Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse ist in der Vollständigkeit ihrer Schritte für den hier vorgestellten empirischen Ansatz nicht abbildbar. Das im Folgenden zu beschreibende Zielmanagementsystem mit gekoppelter variabler Vergütung ist im Frühjahr 2005 hinsichtlich eines Unternehmensbereiches eines internationalen Konzerns un-

tersucht worden. Da das Zielmanagementsystem bereits seit 4 Jahren eingeführt ist, handelt es sich um den Status Quo; eine eventuelle Alternative wäre somit die Nicht-Existenz eines solchen Systems. Somit dürfte Punkt 2, Darstellung der relevanten Nebenbedingungen, vernachlässigbar sein. Auch der Schritt 6, die zeitliche Homogenisierung, wird hier nicht betrachtet, da der analysierte Zeitraum – aus Gründen, die noch erläutert werden - nur ein Kalenderjahr umfasst. Schritt 7, Risiko und Unsicherheit, wird ebenfalls nicht betrachtet.

Diejenigen Schritte, die sich für die vorliegende empirische Studie noch als prinzipiell geeignet erweisen, unterliegen aus folgenden Gründen der Notwendigkeit einer Modifikation:

Schritt 1: Zielanalyse.

Die Prämissen dieses ersten Schrittes müssen im Hinblick auf die vermutete Multifunktionalität von Zielmanagementsystemen bereits in Frage gestellt werden: sind die Ziele wirklich vollständig, widerspruchsfrei und operationalisierbar anzuführen? Es werden die Zielerwartungen zwar erfasst; es ist allerdings damit zu rechnen, dass sie sich als widersprüchlich und nur als schwer operationalisierbar herausstellen. Es wird hier also in Kauf genommen, bereits im ersten Schritt gegen das „Regelwerk“ der KWA zu verstoßen. Statt dessen wird der Betrachtungsschwerpunkt auf die Komplexität und Fülle der Zielerwartungen gelegt.

Schritt 3: Alternativenbestimmung.

Obwohl grundsätzlich die Kosten-Wirksamkeits-Analyse die Maßnahme aus den Alternativen ermitteln soll, die hinsichtlich der angestrebten Ziele die höchsten Erfüllungsgrade aufweist, kann die Anzahl der Alternativen auch nur eine einzige Alternative betragen bzw. den Status Quo betreffen. Für die Empirie wurde ein konkretes Zielmanagementsystem mit variabler Gehaltskomponente betrachtet; als „Alternative“ käme die Nicht-Existenz des Systems in Betracht, was für manche Bereiche des Unternehmens die Fortführung von üblicherweise individuell entwickelten und nicht flächendeckend nachgehaltenen, wenig formalisierten Zielführungsstrukturen bedeutet hätte. Als echte Alternative ist diese je nach Abteilung variantenreiche Art der Zielführung nicht zusammenfassend zu beurteilen. Aus diesen Gründen wurde auf einen Vergleich zwischen Alternativen in diesem empirischen Beispiel verzichtet.

Schritt 4: Kostenanalyse.

Es wird eine Ermittlung der angefallenen Systemkosten vorgenommen, wobei an monetär quantifizierbare Größen gedacht wird.

Schritt 5: Wirksamkeitsanalyse:

Geeignetes Mess-Werkzeug für die Darstellung von Interaktion, Kommunikation und Leistung in leitenden und hoch qualifizierten Tätigkeiten zu finden, stellt eine psychometrische Herausforderung dar, die die vorliegende empirische Studie aufgrund der begrenzten Rahmenbedingungen nicht erfüllen kann. Allerdings wird versucht, eine Darstellung der Outputwirkungen zu liefern, wenn auch eine Quantifizierung nicht vorgenommen werden kann.

Aus diesen Gründen ist die KWA vollständig nicht anzuwenden. Das größte Manko ist die mangelnde vergleichende Gegenüberstellung von Kosten und Output. Für den empirischen Ansatz sind deshalb die o.g. einzelnen Komponenten ausgewählt und modifiziert worden und sollen unter der Bezeichnung „**Tauglichkeitsprüfung**“ weitergeführt werden. Damit wird gleichzeitig der Anspruch heruntergesetzt, den Output personalpolitischer Maßnahmen „geeignet operationalisiert“ in der empirischen Studie darstellen zu können. Die Zielsetzung dieser Vorgehensweise liegt darin, so breit wie möglich die Einflussfaktoren auf den anvisierten Output und die Auswirkungen des hierzu eingesetzten Systems zu berücksichtigen.

9.3. Vorstellung des Untersuchungsdesigns

9.3.1. Das Unternehmen und das Performance Management System

Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen Konzern der Textilindustrie mit über 30 Auslandstöchtern weltweit. Die Mitarbeiteranzahl beträgt unter 10.000 Personen, der Umsatz im Jahr 2004 ca. 1,5 Milliarde Euro. Dieser Bilanzwert und weitere Kennzahlen werden für die vorliegende Arbeit proportional verzerrt dargestellt.

Das Unternehmen ist in eine Sparten-Matrixorganisation aufgebaut. Die empirische Studie wurde im Frühjahr 2005 ex post für das **Kalenderjahr 2003** in dem damals erfolgreichsten Unternehmensbereich durchgeführt.

Ab dem Jahr 2001 wurde schrittweise das so genannte **Performance Management System (PMS)** für Leitende Angestellte und außertarifliche Mitarbeiter eingeführt, das

aus drei Komponenten besteht: „Zielmanagement“, „Variable Vergütung“ und „Kompetenzmanagement“. Das Jahr 2002 ist noch als Einführungsphase zu betrachten. Das Kompetenzmanagement wurde als letztes Modul zeitlich deutlich versetzt installiert und verfolgt das Ziel, Kompetenzprofile und weitere Instrumente für Feedback und Potenzialermittlung zu erstellen. Dieses Modul wird in der Studie nur am Rande betrachtet. Es ist nicht an die variable Vergütung gekoppelt.

Generell wurden die Zielsetzung der drei Komponenten mit

- **„Orientierung,**
- **Motivation und**
- **Befähigung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter“**

umschrieben.

Die Unternehmensführung formulierte spezifisch für die Komponenten „Zielmanagement“ und „Variable Vergütung“ folgende Postulate:

- Förderung von **Zieltransparenz und Zielpriorisierung**
- **Verdeutlichung des Beitrags** jedes Einzelnen zum Unternehmenserfolg
- **Honorierung** guter Zielerreichung

(aus der Präambel einer Gesamtbetriebsratsvereinbarung aus dem Jahr 2003)

Dabei sollen an die Vergütung diejenigen Messgrößen gekoppelt werden, die sich an der Wertsteigerung orientieren, d.h. nachhaltig das **Werttreiber-Konzept** verfolgen.

Gehaltspolitisch war für das Jahr 2003 bei den außertariflichen Angestellten vorgesehen, dass die Aufteilung 85% (fixes Gehalt) zu 15% (variables Gehalt) betrug. Der variable Gehaltsbestandteil wurde erfolgsabhängig sowohl von der Erreichung der individuellen Ziele (zu 40%) als auch von der Erreichung der Unternehmensbereichsziele (zu 60%) bestimmt. Hinter der individuellen Zielsetzung stand die Werttreiber-Philosophie und Projektarbeit, d.h. man war bestrebt, Aufgaben als Ziele zu erklären, die - abgesehen von der täglichen Routine - tatsächlich als innovativ anzusehen sind. Das Ergebnis des Unternehmensbereiches bemaß sich für die Mitarbeiter am EBIT (Earnings before Interests and Taxes): Ende 2002 wurde festgelegt, welche Planwerte des EBIT mit 50%, 100% und 150% als Zielerreichungsquoten gleichzusetzen waren.

Für die Leitenden betrug die Fix-Variabel-Relation des Gehaltes 80% zu 20%. Für diese Mitarbeitergruppe wurde der variable Gehaltsbestandteil zu 30% von der Zielerrei-

chung der individuellen Ziele bestimmt, zu 20% vom Konzernergebnis als EBITDA Marge (Earnings before Interests and Taxes, Depreciation and Amortisation) und zu 50% der EBIT des eigenen Unternehmensbereiches.

Auch der Zielerreichungsgrad der individuellen Ziele wurde mit 50%, 100% und 150% gestaffelt, d.h. eine Mindestauszahlung von 50% des variablen Gehaltsbestandteils wurde garantiert. Der Aufbau des variablen Anteils sollte aus bestehenden fixen Einkommensbestandteilen oder Gehaltserhöhungen erfolgen, damit der Übergang kostenneutral für das Unternehmen resultierte: 100% des erfolgsabhängigen Anteils bedeutete somit, dass das bisherige Vollgehalt erreicht werden würde¹⁸⁴. Die Auszahlung erfolgte im Mai des Folgejahres¹⁸⁵.

Um den variablen Gehaltsbestandteil zu schaffen, war es in der ersten Phase möglich, freiwillig einen Teil, z.B. die Jahressonderzahlung, zu „wandeln“. Weiterhin war vorgesehen, deutlich über die Hälfte einer eventuellen Gehaltserhöhung in den variablen Teil fließen zu lassen, bis die Zielgröße 85 – 15 bei den außertariflichen Angestellten erreicht wurde, wobei die 12 monatlichen Gehaltszahlungen erhalten blieben. Die Bereitschaft war eher zögerlich; vor allem in der freiwilligen Phase waren Vorbehalte spürbar. Bei Neueinstellungen wurde die gewünschte Relation bereits arbeitsvertraglich verankert.

Das Zielmanagementsystem orientierte sich an den Unternehmenszielen und deren Kaskadierung. Nachdem die Unternehmensführung mittels eines „internationalen Zielekompendiums“ die Unternehmensziele formuliert hatte, wurden nach einer internationalen PMS-Integrationsrunde in den Unternehmensbereichen Ebene für Ebene diese Ziele feinjustiert. Um konfliktäre Ziele zu vermeiden, wurde Integrationsrunden gebildet. Traten bei der Zielvereinbarung bereits Probleme der Art auf, dass keine Einigung erzielt werden konnte, war ein separates Schlichtungsverfahren vorgesehen. Die Anforderungen an ein Zielmanagementsystem, insbesondere an die Zielformulierung und –

¹⁸⁴ Das PMS war also so konzipiert, dass der variable Anteil auch mit maximaler Erreichung der Individualziele unter 100% lag, wenn die Unternehmensbereichs-Ziele nicht erreicht wurden. In anderen Worten: Wenn das Unternehmen seine finanzwirtschaftlichen Ziele nicht erreicht, tragen dies die Mitarbeiter auf alle Fälle insofern mit, dass es an den persönlichen Besitzstand des Einkommens geht. Von daher ist deutlich das „Mit-Unternehmertum“ vom arbeitsinhaltlichen Führen durch Ziele als Intention zu trennen.

¹⁸⁵ Ein Beispiel zur Verdeutlichung: wenn das Unternehmensbereichs-Ergebnis zu 120% erreicht worden ist (zu 60% gewichtet) und der Mitarbeiter seine individuellen Ziele zu 90% erreicht hat (zu 40% gewichtet), bekommt er „variabler Anteil“ x 108% ausbezahlt.

operationalisierung, wurden entsprechend über Trainingsmaßnahmen und Informationsveranstaltungen vermittelt. Feedbackrunden wurden zwingend vorgeschrieben.

Für das Zielmanagement behielt sich der Vorstand von Anfang an das Recht vor, aufgrund nicht vorhersehbarer Einflüsse die Zielerreichungsgrade hinsichtlich des Unternehmenserfolges oder Bereichserfolges um +/- 20% zu normieren. Für das Jahr 2003 machte die Unternehmensführung von diesem Recht Gebrauch: Es wurde für alle Mitarbeiter die EBITDA Marge herangezogen und der Zielerreichungsgrad generell auf einen einheitlichen Wert deutlich über 100% normiert – unabhängig davon, ob der Mitarbeiter Bereichsziele per EBIT oder Unternehmensziele per EBITDA Marge hatte. Dazu war dann noch der individuelle Zielerreichungsgrad gewichtet hinzuzufügen.

9.3.2. Untersuchungsdesign

Der betrachtete Zeitraum ist lediglich ein Kalenderjahr (2003). Die Jahre davor waren Pilotphase, 2004 wurde durch eine Reorganisation verzerrt. Dies präsentiert eine sicherlich durchaus verbreitete Praxis: Das Ändern der Rahmenbedingungen oder das Ändern des Systems selbst¹⁸⁶, bzw. nicht beeinflusste Änderungen anderer Einflussfaktoren. Es galt ergo, eine „one shot“ Studie durchzuführen: Dafür war es allerdings möglich, einen abgegrenzten Unternehmensbereich durchgängig tiefenanalytisch untersuchen zu können, an dem im Jahr 2003 über 700 Millionen Euro Umsatz hingen. Dieser Unternehmensbereich wird im Folgenden „HB“ genannt. Der interviewte Personenkreis (n = 32) bildet sämtliche Bereichsfunktionen ab: Produktion, Technische Produktentwicklung, Marketing, Personal/ Verwaltung, Controlling, Materialwirtschaft und Vertrieb. Allerdings wurde davon Abstand genommen, den Außendienst zu befragen: Der untersuchte Unternehmensbereich „entleiht“ sich den Außendienst eines anderen Bereiches für den Produktvertrieb. Da es für einen Mitarbeiter schwer sein dürfte, seine Einstellungen zur Arbeitsanstrengung hinsichtlich verschiedener Produktgruppen zu differenzieren, wurde auf die Befragung des Außendienstes und der Verkaufsleiter verzichtet und lediglich die Vertriebsleitung befragt.

¹⁸⁶ Durchaus mit plausiblen Gründen: Kurz zuvor konzipierte und erprobte Systeme müssen oft unmittelbar nach der Einführung der Realität angepasst werden.

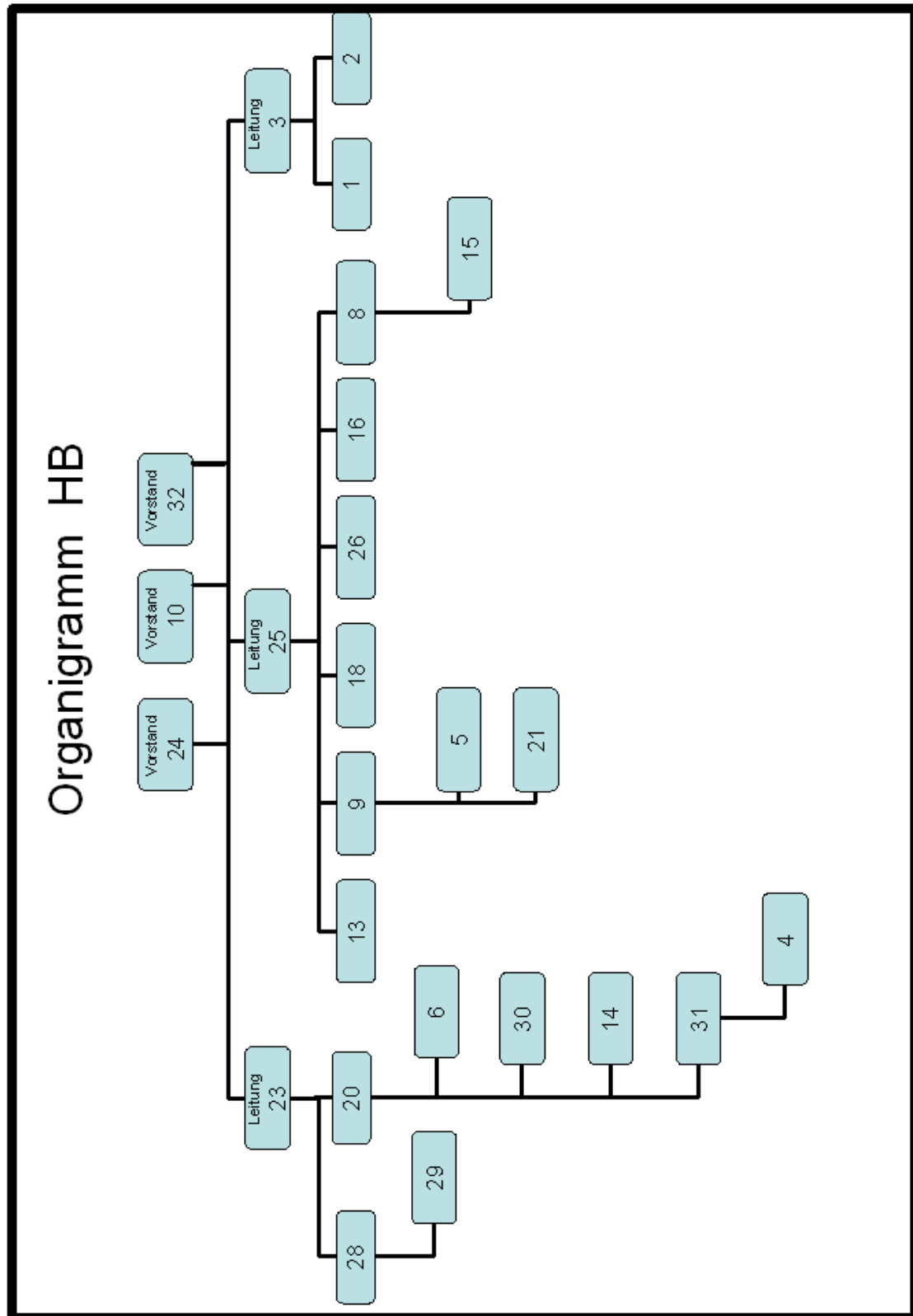


Abb. 9-2: Organigramm HB 2003

Mit allen in das PMS involvierten Mitarbeitern des Bereiches HB (vgl. Organigramm Abb. 9-2)¹⁸⁷ wurde anhand eines Interview-Leitfadens ein halbstrukturiertes Interview geführt. Ein Teil der Fragen konnte offen beantwortet werden, aber auch die geschlossenen gestellten Fragen gaben stets Raum für gesonderte Kommentare. Ein weiterer Interviewkreis umschloss drei Vertriebs-Führungskräfte des Unternehmensbereiches, der den HB-Vertrieb abdeckte. Weiterhin wurden die Personalexperten, die an der Entwicklung und Betreuung des PMS beteiligt waren, mehrere Vorstandsmitglieder und der Betriebsratsvorsitzende interviewt.

Die Interviews wurden im Laufe von 10 Wochen durchgeführt und dauerten von ca. einer Stunde bis 3 Stunden¹⁸⁸. Die Leitfäden (siehe Anlage A-1) unterschieden sich hinsichtlich

- Vorstand,
- Führungskräfte HB,
- Mitarbeiter HB,
- Personalexperten.

Die Fragen für die letzten drei Gruppen unterscheiden sich hauptsächlich in der perspektivischen Befragung. Sämtliche Mitarbeiter, die in das PMS eingebunden sind, befinden sich mindestens auf außertariflichem Gehaltsniveau mit Tätigkeiten, die einen vergleichsweise hohen Standard an beruflichen Qualifikationen erfordern und sich durch eine hohe Selbständigkeit und Entscheidungsbefugnisse auszeichnen.

Zusammenfassend formuliert, lag die Befragung hinsichtlich der zu entwickelnden Hypothesen auf folgenden Schwerpunkten:

- Abklären der Erwartungen hinsichtlich des Zielmanagementsystems und seiner variablen Gehaltskoppelung und deren Erfüllung,
- der empfundene Nutzen,
- die Wirkmechanismen und Auswirkungen eines Zielmanagementsystems und seiner variablen Gehaltskoppelung,
- Darstellung derjenigen Faktoren, die ebenfalls den Output beeinflussen, den das Zielmanagementsystem anvisiert.

¹⁸⁷ Den Personen wurde eine Interview-Nummer zugeordnet. Die Personalexperten mit Betriebsratsvorsitzenden erhielten darüber hinaus die Nummern 7, 11, 12, 17, 19, 22, 27. Sie sind im Organigramm nicht dargestellt.

¹⁸⁸ Die Interview-Aussagen wurden ohne Mitschnitt mitgeschrieben und auf beigefügter CD transkribiert.

Das Befragungsdesign ermöglichte ein sehr differenziertes Meinungsbild der Befragten. Weil darüber hinaus stets freie Kommentare möglich waren, bestand Raum für weitere Interpretationen, die nicht direkt mit der Hypothesenüberprüfung zu tun hatten. Es resultierten auch Informationen hinsichtlich der Handhabung des Zielmanagementsystems, was für die vorliegende Arbeit nicht zentral war, aber über Informationswert für das Unternehmen verfügte. Es soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass es nicht das Anliegen der empirischen Studie war, ein Zielmanagementsystem hinsichtlich der Konzipierung und Implementierung zu behandeln.

Ein weiteres Augenmerk lag auf der **Output-Ermittlung**:

Hinsichtlich der Kostenermittlung war zu beachten, dass die unterschiedlichen Arten der direkten und indirekten **monetären Kosten** berücksichtigt werden, die mit der Implementierung und Betreuung des PMS verbunden sind. Wichtig ist eine lückenlose Aufgliederung der Kosten, die mit der Implementierung und Betreuung des PMS verbunden sind. Es muss davon ausgegangen werden, dass die hohen Einführungskosten solcher Systeme bei weitem unterbewertet sind (Hardes, Wickert 2000, S. 72). Es werden in der Kategorie „Quantifizierbare Kosten“ sowohl die auf 2003 „abschreibbaren“ Entwicklungskosten des Systems berücksichtigt als auch die laufenden Kosten für das Jahr 2003. Es handelt sich hauptsächlich um anteilige Arbeitszeit und die ausbezahlten variablen Vergütungsanteile. Andere Kosten/Nutzenkategorien werden nicht quantifiziert dargestellt. Wie bereits ausgeführt, können die untersuchten „Wirksamkeiten“ des Zielmanagementsystems zwar dargestellt werden, werden aber nicht in eine Quantifizierung überführt.

10. Empirische Ergebnisse zum Performance Management System (PMS)

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel ausgeführt, konzentriert sich die empirische Untersuchung auf:

- Abklären der **Erwartungen** hinsichtlich des Zielmanagementsystems und seiner variablen Gehaltskoppelung und deren **Erfüllung**,
- den **empfundenen Nutzen**,
- die **Wirkmechanismen und Auswirkungen** eines Zielmanagementsystems und seiner variablen Gehaltskoppelung,
- Darstellung derjenigen Faktoren, die den **Output mit beeinflussen**, den das Zielmanagementsystem anvisiert.

Es sind ebenfalls flankierende Fragen gestellt worden, um die Betrachtung eines Zielmanagementsystems abzurunden. Dazu gehört abzu prüfen,

- ob die Ziele den generell üblichen Anforderungen entsprochen haben,
- inwieweit der Mitarbeiter besonderes Augenmerk auf die Zielerledigung gelegt hat, d.h. ob das System im Alltag „angenommen“ worden ist.

Diese Fragen sind wesentlich für die Einordnung des Systems. Wenn das System nämlich systemimmanent starke Fehler aufwies, wäre es für eine Meta-Betrachtung seiner Funktionalität im generellen Sinne nicht brauchbar. Die Beantwortung einiger dieser Fragen wird deshalb vorab betrachtet.

Bei der Gruppen-Bildung wird je nach relevanter Fragestellung unterschieden zwischen der

- Gesamtgruppe (n = 32),
- Gruppe der in PMS involvierten Personen des HB (Führungskräfte und ihre Mitarbeiter im HB, n = 22),
- Gruppe der Mitarbeiter HB (n = 12),
- Gruppe der Führungskräfte HB (n = 10),
- Gruppe „Vorstand, Personalexperten und Betriebsrat“ (n = 10).

In Einzelfällen können die Gruppen zu Auswertungszwecken zusammengefasst werden. Beispielsweise werden die „Führungskräfte HB“ mit der Gruppe „Vorstand, Personalexperten und Betriebsrat“ zusammengefasst, um eine vermutete Polarisierung zu der Gruppe „Mitarbeiter HB“ untersuchen zu können. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen den **geführten „Mitarbeiter HB“** (im Gegensatz zu ihren Vorgesetzten) und den generellen Begriff „**Mitarbeiter**“ (ohne Zusatz) für „Beschäftigte“.

10.1. Grundlegendes

Von den HB-Mitarbeitern und HB-Führungskräften (n = 22), denen die Frage (Anhang A-2)

„Entsprachen die Ziele 2003 den allgemeinen Anforderungen, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?“

gestellt worden ist, geben 18 (81,8%) an, dass dies weitgehend so gewesen sei. Die verbleibenden vier Personen empfinden die damals gestellten Ziele als zu wenig beeinflussbar oder gar hinsichtlich der Zielerreichung gar als „konstruiert“.

Auf die Frage (Anhang A-3, Frage D):

„Inwieweit waren die Ziele für den Geschäftsverlauf 2003 aus Sicht Ende 2003 notwendig?“

antworten die Mitarbeiter (n = 22) auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 6 (voll und ganz) mit dem Mittelwert 4,9¹⁸⁹. Im Großen und Ganzen sind die grundlegenden Anforderungen an Ziele offensichtlich erfüllt worden.

Als allgemeine Fragen wurden mit skalierter Antwortmöglichkeit¹⁹⁰ formuliert, ob

- das PMS als verständlich empfunden wurde (Frage G),
- sich die Mitarbeiter und FK aktiv und regelmäßig über PMS¹⁹¹ informieren (Frage H),
- die Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeitern über PMS sprechen (Frage I).

Die Verständlichkeit wird als recht hoch eingeschätzt (Mittelwert 4,3¹⁹²), allerdings fällt die Informations- und Kommunikationsbereitschaft hinsichtlich PMS (Mittelwert 2,86 bzw. 2,7¹⁹³) nicht hoch aus. Dies könnte sich damit erklären, dass im Laufe des Jahres wegen des „daily business“ wenig Notwendigkeit gesehen wird, über ein strategisches Instrument zu reflektieren.

¹⁸⁹ mit einer Standardabweichung von 0,84 und angegebenen Werten von 3,5 bis 6 (Anlage A-3)

¹⁹⁰ von 1 (überhaupt nicht) bis 6 (voll und ganz)

¹⁹¹ es geht um das System als Thema, nicht um Zielinhalte oder Zielerfüllung

¹⁹² mit einer Standardabweichung von 1,38 und angegebenen Werten von 1 bis 6.

¹⁹³ mit einer Standardabweichung von 1,32 und Werten von 1 bis 5 bzw. Standardabweichung von 1,25 und Werten von 2 bis 6.

10.2. Erwartungen und Erwartungserfüllung

Es bestand die Vermutung, dass die Zielsetzungen nicht konform von allen Beteiligten getragen werden, d.h. eine heterogene Erwartungshaltung besteht. Deshalb wurden die befragten Personen aufgefordert, die Erwartungen hinsichtlich der drei PMS-Komponenten **frei** zu formulieren:

*„Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?“*

Die Aussagen sind nach zunächst top down und anschließend bottom up gesichtet worden¹⁹⁴, d.h. es sind nach erstem Einblick die Erwartungen grob geclustert worden. Nach einer Inhaltsanalyse wurde diese Zuordnung überprüft und durch Wegnehmen redundanter oder Hinzufügen weiterer Erwartungskategorien korrigiert. Bei nicht deutlich trennscharfen Aussagen wurden Personalexperten des Unternehmens zu Rate gezogen.

➤ **Erwartungen zur Komponente „Zielmanagement“ (n = 32):**

Mehrere Befragte geben mehr als eine Erwartungshaltung an:

- 1 Erwartung: 11 Mitarbeiter (34,37% der Befragten),
- 2 Erwartungen: 12 Mitarbeiter (37,5%),
- 3 Erwartungen: 5 Mitarbeiter (15,62%),
- 4 Erwartungen: 4 Mitarbeiter (12,5%).

Die Erwartungen können wie folgt kategorisiert werden (Mehrfachnennungen pro Person möglich):

1. **Transparenz, Priorisierung, Orientierung, Fokussierung:** von 68,75% der Befragten genannt (22 Nennungen),
2. **Kaskadierung**, Ableitung der Unternehmensziele: 37,5% (12 Nennungen),
3. Vermeidung **konträrer Ziele**: 28,1% (9 Nennungen),
4. **Effizienz, Ressourcenmanagement**: 25% (8 Nennungen),
5. Erleichterung in der **Führungsarbeit**; Form der **Leistungsbeurteilung**: 18,75% (6 Nennungen),
6. **Verbindlichkeit, Gültigkeit, Verantwortlichkeit**: 15,6% (5 Nennungen),
7. **Motivation** durch Zielsetzung/-erreichung: 12,5% (4 Nennungen),

¹⁹⁴ Siehe Anhang A-4 zu den Erwartungen hinsichtlich aller drei PMS-Komponenten

Deutlich wird, dass die Hauptaussage der Goal Setting Theory in diesem Praxisbeispiel nicht greift: **Lediglich ein Achtel der befragten Personen** zieht die Möglichkeit einer Motivation durch ein gesetztes oder erreichtes Ziel in Betracht. Vielmehr wird der Fokus weg von der individuellen Betrachtungsebene hin zur Unternehmensebene gelegt: Die vier am meisten genannten Erwartungsgruppen beziehen sich auf die erhofften Vorteile der **ablauforientierten Führung einer Organisation durch Ziele**. Dies bestätigt die Beobachtung, dass das Personalführungsinstrument „Führen durch Ziele“, was die Funktionalität der Zielsetzung angeht, durch das Controllinginstrument MbO abgelöst worden ist. Auf der anderen Seite ist die hohe Nennhäufigkeit auch dadurch erklärlich, dass diese Erwartungshaltung zuvor bei der Einführung des Systems als die für das Unternehmen wichtigste Zielsetzung intensiv kommuniziert worden ist.

Dass sich dennoch Elemente eines Personalführungsinstrumentes erhalten haben, zeigt die Nennung der Erwartungshaltung „Erleichterung in der Führungsarbeit, Form der Leistungsbeurteilung“. Immerhin ein Viertel der Befragten stellt das Verhältnis der Führungskraft zum Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtung. Man verspricht sich sowohl eine Hilfe im Führungsalltag als auch eine **gewisse Objektivität in der Leistungsbewertung** in Form einer klar gemessenen Zielerreichung.

➤ **Erwartungen zur Komponente „Variable Vergütung“ (n = 32):**

Hier konzentrieren sich die Befragten auf deutlich weniger Erwartungshaltungen:

- keine Erwartung: 2 Mitarbeiter (6,25% der Befragten),
- 1 Erwartung: 21 Mitarbeiter (65,56% der Befragten),
- 2 Erwartungen: 9 Mitarbeiter (28,1% der Befragten)

und benennen folgende Kategorien:

1. Motivation durch **Aussicht auf variablen Vergütungsanteil**: von 43,7% der Befragten genannt (14 Nennungen),
2. Beteiligung der Mitarbeiter/ Förderung des **unternehmerischen Denkens**: 31,25% (10 Nennungen),
3. Nachvollziehbarkeit einer **objektiven Leistungsentlohnung**: 28,1% (9 Nennungen),
4. Erhöhung der **Verbindlichkeit**: 12,5% (4 Nennungen),
5. **Kostenmanagement**: 6,25% (2 Nennungen).

Von den 21 Mitarbeitern, die nur eine einzige Erwartungshaltung formulieren, nennen acht Personen als größte Einzelgruppe „Motivation durch Aussicht auf variablen Vergütungsanteil“.

Dass vom Ziel allein keine motivierende Wirkung erwartet wird, zeigt die vorhergehende Auswertung zu Zielmanagement. Die hier betrachtete Auswertung hat hingegen als höchsten Ausprägungswert die Erwartungshaltung, dass das **daran gekoppelte Geld eine motivierende Wirkung entfalten kann**. Anzumerken ist, dass bei der Beantwortung dieser Frage neben der Formulierung der Erwartungen häufig in freier Form Skepsis formuliert worden ist, ob Geld wirklich motiviert. 13 Personen, also ca. 40 % der Befragten, geben explizit an, dass für sie **selbst die Aussicht auf eine erhöhte variable Vergütung nicht motivierend** wirkt. Gleichzeitig geben 8 dieser 13 Personen aus diesem Kreis an, dass sie – obwohl sie persönlich davon Abstand nehmen – als Erwartungshaltung an ein Variables Vergütungssystem durchaus den geldlichen Anreiz formulieren: sie gehören also zu der Gruppe der 14 Nennungen „Motivation durch Aussicht auf variablen Vergütungsanteil“. Es wird von diesen Personen weiterhin ausgeführt, dass für bestimmte Mitarbeitergruppen wie Außendienst- oder Produktionsmitarbeiter Geld wichtiger sein mag als beispielsweise für das Management. Dies lässt die Interpretation zu, dass offensichtlich an ein Variables Vergütungssystem diese Erwartung als **genereller Standard** gesetzt wird, qualifizierte Mitarbeiter mit komplexen, dispositiven Tätigkeiten jedoch für sich selbst und ihre Berufsgruppe sehr deutlich differenzieren möchten. Es wäre jetzt interessant zu untersuchen, bei welchem Leistungstypus der extrinsische Motivator Geld seine Wirkung verfehlt. Wenn beispielsweise der überwiegende Teil der „top performer“ bei den hoch qualifizierten Mitarbeitern sich deutlich von dieser Form der Vergütung distanziiert, wird möglicherweise die falsche Gehaltspolitik betrieben. Es wurde allerdings aus verschiedenen Gründen darauf verzichtet, die befragten Mitarbeiter namentlich in „top performer“ und Nicht-„top performer“ zu unterscheiden. Darüber hinaus wäre aufgrund der kleinen Gruppe (dreizehn Personen) von Befragten, die den geldlichen Anreiz von sich weisen, diese Zuordnung kaum zulässig.

Wir haben also abgesehen von der Berücksichtigung von fünf Erwartungskategorien speziell bei dieser PMS-Komponente noch mit dem Paradoxon zu tun, dass bei der am stärksten formulierten Erwartung gleichzeitig betont worden ist, dass sie für über die

Hälfte dieser so aussagenden Mitarbeiter in Wirklichkeit persönlich gar keine Erwartung darstellt.

➤ **Erwartungen zur Komponente „Kompetenzmanagement“ (n = 32):**

Das Kompetenzmanagement ist als der dritte Bestandteil des zu untersuchenden PMS ein Instrument der Personalentwicklung zur Feststellung und kurz- und mittelfristigen Entwicklung von Kompetenzen. Es ist, wie bereits ausgeführt, zeitlich versetzt eingeführt und nicht an die variable Vergütung gekoppelt. Es wird hier nicht nur wegen einer vollständigen Betrachtung des PMS einbezogen, sondern auch, weil die Positionierung der Komponenten Zielmanagement und Variable Vergütung relativ bezogen bewertet werden kann. Das Kompetenzmanagement wird lediglich dahingehend untersucht, inwieweit die Erwartungen diesbezüglich formuliert und erfüllt worden sind:

- systematische, auf den einzelnen Mitarbeiter bezogene **Entwicklung von Kompetenzen**, damit er leisten kann, was von ihm hinsichtlich der gesetzten Ziele erwartet wird: 68,75% (22 Nennungen),
- Ist-Profil, **Standort-Analyse** mit Ziel, Schwächen aufzudecken: 37,5% (12 Nennungen),
- Führungshilfe: Förderung **Dialog und Feedback**: 31,25% (10 Nennungen),
- Konkrete **Karriereplanung** für den Mitarbeiter: 12,5% (4 Nennungen),
- Aufdeckung von **Mitarbeiter-Potentialen** für das Unternehmen: 3,1% (1 Nennung),
- Erhöhung der **Mitarbeiterbindung** und des Mitarbeiter-Commitments: 3,1,% (1 Nennung),
- Keine Erwartung: 3,1% (1 Nennung).

Das Kompetenzmanagement fällt von allen drei Komponenten am schwächsten aus: bei der skalierten Beantwortung der generellen Erwartungserfüllung ist der Mittelwert 2,7¹⁹⁵. Genereller Tenor ist, dass es das langfristige und am meisten Erfolg versprechende Tool des PMS darstellt, aber in der Realität offensichtlich nicht gelebt worden ist. Es liegt darüber hinaus der Schluss nahe, dass PMS unmittelbar mit den Komponenten „Variable Vergütung“ und „Zielmanagement“ (in dieser Reihenfolge) verbunden wird. Das Kompetenzmanagement wird nicht als integrierter Bestandteil wahrgenommen. Es lässt die Interpretation zu, dass Systeme, die zwingend an Termine und Zah-

¹⁹⁵ Skalierung von 1 (überhaupt nicht) und 6 (voll und ganz), Mittelwert 2,7 mit einer Standardabweichung von 1,32 und Nennungen von 1 bis 6 (Anhang A-3, Frage C)

lungen gebunden sind, (in welcher Qualität auch immer) gelebt werden, sanktionsfreie Empfehlungen hingegen im Alltag untergehen.

➤ **Interpretation:**

Insgesamt sind 7 + 5 + 6 Erwartungen hinsichtlich des gesamten Komplexes PMS formuliert worden: das sind 18 einzelne Erwartungen. Nimmt man die Komponente Kompetenzmanagement beiseite, handelt es sich um 12 Einzelkategorien an Erwartungen, die mit dem System verbunden werden.

Wenn nun die in Kapitel 9 vorgestellten Zielsetzungen des Unternehmens „Orientierung und Motivation“¹⁹⁶ den Zielsetzungen der Führungskräfte und Mitarbeiter gegenübergestellt werden, zeigt sich, dass das Postulat der „Orientierung“ sehr gut verstanden worden, aber die Funktionalität der „Motivation“ sehr umstritten ist. Auf der anderen Seite ist bei der genaueren Formulierung der Unternehmens-Zielsetzungen¹⁹⁷ mit den Punkten:

- Förderung von **Zieltransparenz und Zielpriorisierung**,
- **Verdeutlichung des Beitrags** jedes Einzelnen zum Unternehmenserfolg, und
- **Honorierung** guter Zielerreichung

die Motivation nicht mehr explizit angesprochen. Werden „Zieltransparenz und Zielpriorisierung“ als Erwartungen auch von Mitarbeiterseite in starkem Ausmaß empfunden, gehen „Verdeutlichung des Beitrags jedes Einzelnen“ und „Honorierung guter Zielerreichung“ offensichtlich unter bzw. sie werden zumindest nicht frei formuliert. An anderer Stelle der Befragung werden eventuelle Auswirkungen diesbezüglich explizit von Seite der Interviewerin angesprochen (vgl. Kapitel 10.3).

Um die Erwartungen zu konkretisieren, wurde gebeten, hinsichtlich der Bedeutung des PMS für das Unternehmen und für die Mitarbeiter zu unterscheiden:

*„Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?“*

¹⁹⁶Wenn nicht anderes vermerkt, bezieht sich die Auswertung nur noch auf das Zielmanagement und die Variable Vergütung

¹⁹⁷ aus der Gesamtbetriebsratsvereinbarung 2003, zitiert in Kapitel 9

*„Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?“*

Das Ergebnis ist eindeutig (Anhang A-3, Fragen A und B). Die Zahlen drücken die Nennhäufigkeit der Antworten aus (n = 32; gleichrangige Benennung zweier Komponenten möglich), wobei darüber hinaus noch eine verbale Begründung gegeben werden konnte:

| | Unternehmerische Bedeutung | Bedeutung für die Mitarbeiter |
|---------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Zielmanagement | 24 | 11 |
| Variable Vergütung | 3 | 21 |
| Kompetenzmanagement | 8 | 1 |

Abb. 10-1: Einschätzung der Bedeutung der einzelnen PMS-Komponenten für Unternehmen und Mitarbeiter.

Die Einschätzung bestätigt die Resultate der Erwartungsabfrage: Zielmanagement mit der Erwartung „Orientierung“ und „Bündelung der Ressourcen“ ist offensichtlich eine Angelegenheit der unternehmerischen Leitung. Hingegen die Möglichkeit, mehr Einkommen zu erzielen, betrifft individuell jeden eingebundenen Mitarbeiter und wird ihm folglich als wichtigste Komponente zugeordnet. Dies wird nicht nur mit „Motivation durch Geld“ begründet, sondern auch mit der Tatsache, dass die eventuell erreichte oder gar riskierte Einkommenshöhe ein sensibles, persönliches Thema für die Mitarbeiter bedeutet. Hinsichtlich des Kompetenzmanagements wird wiederum ersichtlich, dass es nicht als wesentlicher Teil wahrgenommen wird.

Da die detaillierte Abfrage der Erwartungserfüllung nicht unproblematisch war¹⁹⁸, wurden die Mitarbeiter gebeten, eine **generelle Erfolgseinschätzung des Systems** vorzunehmen (Anhang A-3, Frage C):

„Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert).“

Hinsichtlich der Erwartungserfüllung liegen die Antworten sowohl bei der Komponente Zielmanagement als auch Variable Vergütung in einem Mittelfeld (n = 32):

¹⁹⁸ Vor allem die Mitarbeiter, die mehr als zwei Erwartungen formuliert hatten, hatten Schwierigkeiten mit der Betrachtung einer getrennten Erwartungserfüllung.

- Zielmanagement: 3,72 bei einer Standardabweichung von 1,40 und Nennungen von 1 bis 6,
- Variable Vergütung: 3,48 bei einer Standardabweichung von 1,49 und Nennungen von 1 bis 6.

Das Streuungsmaß ist bei diesen beiden Komponenten durchaus vergleichbar: die Meinung geht folglich sowohl hinsichtlich „Zielmanagement“ als auch hinsichtlich „Variabler Vergütung“ gleichermaßen auseinander. Als Erfolgsmaß ist diese Information kaum geeignet. Ihre geringe Aussagekraft lässt sich nicht zuletzt dadurch erklären, dass die Vielzahl an Erwartungen zu einer schwammigen Einschätzung führen. Es könnte allerdings auch sein, dass in der Gruppe der Befragten verschiedene Interessensgruppen vertreten sind und somit dezidierte Meinungen sich gegeneinander verrechnen. Rechnet man die „Anbieter“ des Systems, also Systemverantwortliche und beteiligte Vorstände (4 Personen) heraus, ist das Ergebnis¹⁹⁹ wie folgt (n = 28):

- Zielmanagement: 3,5 bei einer Standardabweichung von 1,27 und Nennungen von 1 bis 6,
- Variable Vergütung: 3,34 bei einer Standardabweichung von 1,43 und Nennungen von 1 bis 6.

Die Systemverantwortlichen selbst schätzen den Erfolg so ein (n = 4):

- Zielmanagement: 5,25 bei einer Standardabweichung von 1,5 und Nennungen von 3 bis 6,
- Variable Vergütung: 4,50 bei einer Standardabweichung von 1,73 und Nennungen von 2 bis 6.

Diese Gruppe der Entscheidungsträger hinsichtlich Einführung des PMS hat (verständlicherweise) eine deutlich positivere Meinung hinsichtlich des Erfolgs des Systems als die PMS-beteiligten Mitarbeiter, aber auch als die in die Entwicklung und Betreuung des Systems involvierten Personalexperten der zweiten Ebene, denen man womöglich mehr Kontakt zur gelebten Umsetzung zusprechen kann.

Betrachtet man die Gruppe aller befragten Personen, die nicht in das PMS eingebunden sind, d.h. Vorstand, systemverantwortliche Personalexperten und Betriebsrat, kommt ein ebenfalls etwas positiveres, aber sehr heterogenes Bild zustande (n = 10):

- Zielmanagement: 4,25 bei einer Standardabweichung von 1,65 und Nennungen von 1 bis 6,

¹⁹⁹ Die folgenden differenzierenden Ergebnisse befinden sich sämtlich in Anhang A-3.

- Variable Vergütung: 3,65 bei einer Standardabweichung von 1,60 und Nennungen von 1 bis 6,

Vor allem innerhalb des Vorstandes gehen die Meinungen erheblich auseinander. Auf eine statistische Darstellung wird aufgrund der sehr geringen Gruppengröße verzichtet.

Unterscheidet man nur die Führungskräfte und Mitarbeiter des Bereiches HB, fallen keine deutlichen Unterschiede auf. Die Führungskräfte HB schätzen den Systemerfolg folgendermaßen ein ($n = 10$):

- Zielmanagement: 3,30 bei einer Standardabweichung von 1,42 und Nennungen von 1 bis 6,
- Variable Vergütung: 3,35 bei einer Standardabweichung von 1,47 und Nennungen von 1 bis 6.

Die Mitarbeiter HB hingegen schätzen den Systemerfolg wie folgt ein ($n = 12$):

- Zielmanagement: 3,63 bei einer Standardabweichung von 1,11 und Nennungen von 2 bis 5,
- Variable Vergütung: 3,46 bei einer Standardabweichung von 1,52 und Nennungen von 1 bis 6.

Da die Unterschiede nur unwesentlich und die Gruppen nicht groß sind, soll auf die leicht positive Tendenz bei den Mitarbeitern nicht interpretierend eingegangen werden. Erwähnenswert mag aber sein, dass die Führungskräfte bei beiden PMS-Komponenten gleichermaßen deutlich unterschiedlicher Meinung sind, d.h. die Gruppen-Aufgliederung keinen höheren Informationswert bringt. Es zeigt aber auch, dass das heterogene Meinungsbild der Führungskräfte ein Abbild der Unmöglichkeit sein kann, den vielfältigen Erwartungen eine Erfüllungsrealität entgegenzuhalten.

Abgesehen von der Skalierung hinsichtlich der Erwartungserfüllung wurde in frei formulierten Aussagen Kritik an dem System geübt, die die Interviewerin in Übereinstimmung mit den befragten Personen an anderer Stelle eingearbeitet hat. Dabei handelt es sich zu stark überwiegendem Teil um als problematisch interpretierte Wirkungen des Systems, die als „Outputkategorien“ bzw. Wirksamkeiten in Kapitel 10.3. weiter behandelt werden.

10.3. Nutzen des PMS für die Mitarbeiter

Hinsichtlich des **Nutzens für die in PMS involvierten Mitarbeiter** wurden zwei Gruppen unterschieden: die mit PMS geführten Mitarbeiter von HB („Nutzen für sich selbst“) als auch eine zusammengefasste Gruppe Vorstand, Führungskräfte HB, und Personal-experten²⁰⁰ wurden aus deren Perspektive mit vorgegebenen Items befragt. Bei den insgesamt fünf Items mussten nur die zutreffenden Items angegeben werden, wobei bei mehr als einer Angabe ein Ranking notwendig wurde:

| | |
|---------|--|
| Item 1: | Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung. |
| Item 2: | Sie fühlen sich mit einem partizipativen (Beteiligung an der Zielformulierung) Führungsstil besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit mit dem Führungsstil steigt. |
| Item 3: | Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie/Sie mit Anerkennung verbinden. |
| Item 4: | Sie empfinden das System als gerecht . Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, da er sie/Sie am Ergebnis beteiligt. |
| Item 5: | Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr/Ihr Einkommen erhöhen. |
| | anderes |

Abb. 10-2: Items für „Nutzen für die Mitarbeiter“

Von der Möglichkeit, unter dem Punkt „Anderes“ weitere Nutzenkategorien zu generieren, machen zwei der Mitarbeiter-Gruppe (n = 12) und vier der Gruppe Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten (n = 20) Gebrauch. Teilweise konnten diese Angaben in andere Nutzenkategorien, die bereits genannt worden sind, übertragen werden, teilweise sind sie als echte neue Nutzenkategorien aufgenommen worden.

Von den Mitarbeitern HB (n = 12) selbst sehen (Anhang A-5)

- drei Mitarbeiter **keinen** Nutzen,
- zwei Mitarbeiter **eine** Nutzenkategorie für sie als zutreffend an,
- drei Mitarbeiter **zwei** Nutzenkategorien für sie als zutreffend an,
- drei Mitarbeiter **drei** Nutzenkategorien für sie als zutreffend an,

²⁰⁰ Wozu auch im folgenden – aus praktischen Gründen - der Betriebsratsvorsitzende gezählt wird

- ein Mitarbeiter alle **fünf** Nutzenkategorien für sich als zutreffend an.

Als wichtigste Nutzenkategorien werden die zwei vorderen Plätze benannt:

| | | Nennhäufigkeit auf Platz 1 | Nennhäufigkeit auf Platz 2 |
|----------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Item 1: | Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung. | 5 | 1 |
| Item 2: | Sie fühlen sich mit einem partizipativen (Beteiligung an der Zielformulierung) Führungsstil besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit mit dem Führungsstil steigt. | 1 | 2 |
| Item 3: | Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie/Sie mit Anerkennung verbinden. | --- | --- |
| Item 4: | Sie empfinden das System als gerecht . Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, da er sie/Sie am Ergebnis beteiligt. | -- | 2 |
| Item 5: | Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr/Ihr Einkommen erhöhen. | 2 | 1 |
| Anderes: | Vermeidung konfliktärer Ziele | 1 | --- |
| Anderes: | sich mit anderen messen | --- | 2 |

Abb. 10-3: Ranking „eigener Nutzen“ Mitarbeiter HB

Der andere Befragten-Kreis (n = 20), bestehend aus Vorstand, Führungskräften, Personalexperthen, liefert folgende Angaben hinsichtlich des Nutzen für die Mitarbeiter (Anhang A-6):

- ein Befragter hält die Frage für seinen Mitarbeiterkreis nicht geeignet,
- zwei Befragte sehen **keinen** Nutzen,
- zwei Befragte sehen **eine** Nutzenkategorie als zutreffend an,
- drei Befragte sehen **zwei** Nutzenkategorien als zutreffend an,
- zwei Befragte sehen **drei** Nutzenkategorien als zutreffend an,
- fünf Befragte sehen **vier** Nutzenkategorien als zutreffend an,
- vier Befragte sehen alle **fünf** Nutzenkategorien als zutreffend an,
- ein Befragter fügte über „Anderes“ eine sechste Nutzenkategorie hinzu und nennt **sechs** Kategorien als zutreffend.

Die Einschätzung für die beiden vorderen Ranking-Plätze:

| | | Nennhäufig- keit auf Platz 1 | Nennhäufig- keit auf Platz 2 |
|----------|--|------------------------------------|------------------------------------|
| Item 1: | Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung. | 9 | 3 |
| Item 2: | Sie fühlen sich mit einem partizipativen (Beteiligung an der Zielformulierung) Führungsstil besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit mit dem Führungsstil steigt. | 3 | 3 |
| Item 3: | Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie/Sie mit Anerkennung verbinden. | 1 | 4 |
| Item 4: | Sie empfinden das System als gerecht . Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, da er sie/Sie am Ergebnis beteiligt. | --- | 2 |
| Item 5: | Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr/Ihr Einkommen erhöhen. | 4 | 5 |
| Anderes: | Vermeidung konfliktärer Ziele | 1 | --- |
| Anderes: | sich mit anderen messen | 1 | --- |

Abb. 10-4: Ranking Nutzen für Mitarbeiter, eingeschätzt durch Führungskräfte, Vorstand und Personalexperten

Im Großen und Ganzen werden die Nutzenkategorien übereinstimmend wahrgenommen: Transparenz und Einkommensverbesserung werden als die wichtigsten Nutzenformen formuliert, wenn auch die Nennungshäufigkeit und die Streuung bei den Führungskräften deutlich höher sind als bei den Mitarbeitern. Die Möglichkeit, angemessen am **Unternehmenserfolg beteiligt** zu werden, wird **im Schnitt als der am wenigsten zutreffende Punkt** interpretiert – was konträr zu den formulierten Unternehmenszielen für PMS steht.

Da die Führungskräfte mit dieser Frage einschätzen mussten, wie deren Mitarbeiter ihren persönlichen Nutzen interpretieren, wurden die konkreten Führungsdyaden betrachtet: Inwieweit sind Fremdeinschätzung und Selbsteinschätzung im einzelnen Fall übereinstimmend?

Insgesamt sind 12 Führungsdyaden identifizierbar (Anhang A-7), von denen in keinem einzigen Fall das Ranking übereinstimmt. Lediglich wird in zwei Dyaden die gleiche Nutzenkategorie auf den Platz 1 gesetzt (Item 1), allerdings divergiert das restliche Ranking. Größtenteils bestehen sowohl starke Unterschiede in der Anzahl der gewähl-

ten Nutzenkategorien (Führungskräfte wählen mehr), als auch in der Rangfolge der Items. In sieben Dyaden beispielsweise war das Item auf dem Rangplatz 1 der Führungskräfte von den Mitarbeitern nicht genannt worden, tauchte also in deren Wertungs-Ranking überhaupt nicht auf. Auf der anderen Seite wird das für die Mitarbeiter wichtigste Item in sechs Dyaden von den Führungskräften überhaupt nicht genannt. Über alle Befragten ist eine gewisse Tendenz zu zwei Nutzenkategorien erkennbar: Transparenz und Einkommenserhöhung durch den variablen Vergütungsanteil. Die Dyaden-Gegenüberstellung zeigt jedoch, dass die konkrete Nutzeneinschätzung sehr stark streut: dies könnte in der Führungspraxis ein hohes Risiko an Missverständnissen bedeuten, mit welcher Wertigkeit die Mitarbeiter das System belegen.

Die hohe Streuung wird für die vorliegende Arbeit insofern wesentlich, da die Auswirkungen in der zielorientierten Führungsarbeit stark divergieren: Die Nutzenaspekte werden höchst unterschiedlich wahrgenommen. Es fällt schwer, die Aussage zu treffen, dass Transparenz beispielsweise den größten Nutzen darstellt: sie wird zwar von 5 von 12 Mitarbeitern als am wichtigsten eingestuft, auf der anderen Seite geben ebenfalls fünf Mitarbeiter diesem Item überhaupt keinen Platz in der Rangliste. Werden in der „Sinn und Nutzen stiftenden“ Anwendung eines personalpolitischen Instrumentes derart konträre Bewertungen vorgenommen, ist Vorsicht geboten.

Als weiterer Nutzen-Indikator, inwieweit das System **von den Beteiligten angenommen worden ist**, wird die Beantwortung der Frage gesehen, wie eine Zielsetzung ohne PMS aussehen würde (Anhang A-8):

„Wären die Ziele ohne PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung angestrebt worden?“

„Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?“

„Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen angesprochene alternative Vorgehensweise auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.“

Von den 31²⁰¹ befragten Personen sagen 30 Personen (96,8%) aus, dass aus ihrer Sicht die Ziele auch ohne PMS in dieser Art vereinbart worden wären. Allerdings wird übereinstimmend festgestellt, dass PMS stark strukturierend mit hoher Verbindlichkeit in die Abläufe eingreife, was generell von Vorteil sei. Als Nachteil wurde an der Nicht-PMS-Vorgehensweise daher eine **gewisse Formlosigkeit und Unverbindlichkeit**; als

²⁰¹ Der Betriebsratsvorsitzende wurde zu diesem Punkt nicht befragt

Vorteile hingegen eine **höhere Flexibilität und geringere Bürokratie**. Als quantifizierte Einstufung der Eignung der Nicht-PMS-Vorgehensweise sind auf der Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 6 (voll und ganz) hinsichtlich eines Zielmanagements folgende Werte als Ergebnis festzuhalten: Der Mittelwert von 3,15 mit einer Standardabweichung von 1,20 (mit Nennungen von 1 bis 6) hat einen geringen Informationsgehalt.

Unterschieden zwischen der Gruppe der Mitarbeiter (n = 10) und der Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“ wird die Aussage kaum konkreter: Der Mittelwert bei der Mitarbeiter-Gruppe liegt bei 3,21 (Standardabweichung 1,23), der Mittelwert bei der anderen Gruppe bei 3,11 (Standardabweichung 1,22).

Möglicherweise ist diese aussageschwache Bewertung auch auf die Kritikpunkte am PMS zurückzuführen, die bei dieser Gelegenheit formuliert werden: speziell in den technischen und in den betrieblichen Abteilungen wird betont, dass auch zuvor über exakte Ziele geführt wurde. Als starker Nachteil des PMS werden der starke Formalismus, die späte Auszahlung des variablen Anteils und die Gefahr konträrer Ziele genannt.

Ebenfalls skaliert wurde die abschließende Beantwortung der Fragen nach „**Unterstützung durch PMS**“ verlangt. Folgende Frage wurde den Führungskräften des HB gestellt (Anhang A-3, Fragen E und F):

*„Das PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?“*

Den Mitarbeitern des HB hingegen wurde die folgende Frage gestellt:

„Haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?“

- Die Gesamtaussage für die Führungskräfte des HB (n = 10), inwieweit sie sich in ihrer **Führungsaufgabe mit Mitarbeitern**, die in das **PMS** eingebunden sind, unterstützt fühlen, lautet:

Mittelwert 3,6 mit Standardabweichung von 1,35 und Werten zwischen 2 und 6,

- Die Gesamtaussage für die Mitarbeiter des HB (n = 12), inwieweit sie sich in ihrer **Aufgabenabwicklung durch PMS** unterstützt fühlten, lautet:

Mittelwert 2,87 mit einer Standardabweichung von 1,51 und Werten zwischen 1 und 5.

Die unterschiedliche Betrachtungsweise erlaubt die Interpretation, dass PMS als Führungshilfe über Zielorientierung eher wahrgenommen und akzeptiert wird denn als Unterstützung für alltägliche Arbeitssituationen²⁰².

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse wird ersichtlich, dass der Mitarbeiter-Nutzen ein erstes Indiz sein könnte: Ein „positiver“ Output ist in den Kategorien „**erhöhte Transparenz**“, „**stärkere Strukturierung**“, „**bessere Einbindung**“ und „**Aussicht auf variable Vergütung**“ aus Mitarbeitersicht identifiziert worden. Ein Indiz für „Negativnutzen“ könnten der „**hohe bürokratische Aufwand**“ und die „**mangelnde Flexibilität**“ sein. Ob sich dies tatsächlich auch in den dem System unterstellten Wirkmechanismen widerspiegelt, wird weiterhin untersucht.

10.4. Wirkmechanismen

Ebenfalls mit vorgegebenen Items wurde die Frage:

*„Auf welche Art **wirken** PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?“*

gestellt.

| | |
|---------|---|
| Item 1: | Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung |
| Item 2: | Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken |
| Item 3: | Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel |
| Item 4: | Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers |
| Item 5: | Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg |
| Item 6: | Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung |
| Item 7: | Motivation mittels „ Gerechtigkeits-Empfinden “: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. |

Abb. 10-5: Items Wirkmechanismen PMS

Die Items ähneln den Items der Frage nach dem Mitarbeiter-Nutzen, zielen aber auf die Funktionalität in einer Organisation ab, die die Zielorientierung anvisiert. Auch bei dieser

²⁰² In Kapitel 10.5. werden beobachtete Auswirkungen auf unterschiedliche Paradigmen, u.a. Arbeitsverhalten, betrachtet. Dort wird die kritische Einstellung hinsichtlich der Umsetzung im Arbeitsalltag wieder aufgegriffen.

Frage konnten eines oder mehr Items angekreuzt werden; bei mehr als einem Item wurde ein Ranking verlangt.

Grundlage für die Entwicklung der Items (Abb. 10-5) waren Inhalte aus der Motivationspsychologie und der Zielsetzungstheorie (vgl. Kapitel 7), aber auch die Unternehmensleitlinien hinsichtlich PMS (vgl. Kapitel 9).

Bei der Unterscheidung zwischen den Gruppen Mitarbeiter und Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten ergibt sich eine ähnliche Verteilung wie bei der zuvor gestellten Frage nach dem Nutzen (Anhang A-9). Innerhalb der Gruppe der Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten ergibt sich eine weitaus höhere Streuung der Ansichten, welche Wirkmechanismen dem PMS innewohnen, als in der Gruppe der Mitarbeiter.

| | | Nennhäufigkeit auf Platz 1 | Nennhäufigkeit auf Platz 2 |
|---------|---|----------------------------|----------------------------|
| Item 1: | Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 4 | 3 |
| Item 2: | Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Ziel-denken | 5 | 2 |
| Item 3: | Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | --- | 2 |
| Item 4: | Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | --- | --- |
| Item 5: | Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | --- | --- |
| Item 6: | Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | 1 | --- |
| Item 7: | Motivation mittels „ Gerechtigkeits-Empfinden “: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | --- | 2 |
| | Anderes: | --- | --- |

Abb. 10-6: Ranking Wirkmechanismen Gruppe Mitarbeiter HB

Von der Gruppe der Mitarbeiter (n = 12)

- kann es ein Mitarbeiter nicht einschätzen,
- nennen zwei Mitarbeiter **keinen** Wirkmechanismus, d.h. für sie wirkt das System nicht über die angegebenen Mechanismen auf das anvisierte Ziel,
- nennen zwei Mitarbeiter **zwei** Wirkmechanismen,
- nennen zwei Mitarbeiter **drei** Wirkmechanismen,

- nennen zwei Mitarbeiter **vier** Wirkmechanismen,
- nennen zwei Mitarbeiter **sechs** Wirkmechanismen,
- nennt ein Mitarbeiter **sieben** Wirkmechanismen.

Das Ranking der durch die Mitarbeiter eingeschätzten Wirkmechanismen wird in Abb. 10-6 ersichtlich.

| | | Nennhäufigkeit auf Platz 1 | Nennhäufigkeit auf Platz 2 |
|---------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| Item 1: | Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 8 | 3 |
| Item 2: | Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Ziel-denken | 5 | 1 |
| Item 3: | Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | 2 | 11 |
| Item 4: | Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | --- | 1 |
| Item 5: | Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | 2 | 1 |
| Item 6: | Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | 3 | 1 |
| Item 7: | Motivation mittels „ Gerechtigkeits-Empfinden “: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | --- | --- |
| | Anderes: | --- | --- |

Abb. 10-7: Ranking Wirkmechanismen Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“

Von der Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“ (n = 20)

- ist ein Befragter der Ansicht, dass das System **nicht** über die angegebenen Mechanismen auf das anvisierte Ziel wirkt,
- nennen zwei Personen **zwei** Wirkmechanismen,
- nennen zwei Personen **drei** Wirkmechanismen,
- nennen drei Personen **vier** Wirkmechanismen,
- nennt eine Person **fünf** Wirkmechanismen,

- nennen acht Personen **sechs** Wirkmechanismen,
- nennen drei Personen **sieben** Wirkmechanismen,

d.h. in dieser Gruppe sind bereits über die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass das PMS über fünf und mehr Wirkmechanismen verfügt. Über das Ranking dieser Gruppe gibt Abb. 10-7 Auskunft.

Es liegt der Schwerpunkt für beide Gruppen auf der Transparenz und Kaskadierung der Ziele, wobei die Kenntnis der Ziele als wichtigster Faktor herangezogen wird. Die Motivation mittels der Zielsetzung scheint wiederum vor allem für die Mitarbeiter selbst nicht so bedeutsam zu sein, wird aber von der Gruppe der Führungskräfte viel positiver eingeschätzt. Die Kraft durch Goal Setting wird offensichtlich konträr wahrgenommen, v.a. die Mitarbeiter selbst, die sich ja durch das Ziel motiviert fühlen sollten, nehmen dies nur untergeordnet so an.

Im Dyaden-Abgleich ergibt sich ein etwas anderes Bild als bei der Nutzenbefragung (Anhang A-10): In immerhin sieben von zwölf Führungsdyaden stimmen die ersten beiden Plätze teilweise miteinander überein oder differieren maximal um einen Rangplatz. Man könnte hier die Interpretation wagen, dass, wenn es um die Einschätzung genereller Wirkmechanismen geht, mehr Abstand zur Sache gewahrt wird als wenn man zum eigenen Nutzen befragt wird. Es werden vorab kommunizierte Leitideen vermutlich leichter wiedergegeben.

10.5. Auswirkungen

Mit einer ähnlich konzipierten Fragestellung sind die **wahrgenommenen Auswirkungen** des Systems – ob intendiert oder nicht-intendiert – erfasst worden. Es wurde um eine verbale Formulierung des eventuell Beobachteten hinsichtlich vorgeschlagener Kategorien gebeten:

„Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?“

- *auf den Führungsstil*
- *auf das Arbeitsverhalten*
- *auf das Arbeitsklima*
- *auf die Unternehmenskultur*
- *auf die interne Kommunikation*
- *auf das Unternehmensimage nach außen*
- *auf das Unternehmensimage nach innen*

- *anderes.*“

➤ **Auswirkungen durch PMS-Zielmanagement:**

Zunächst wurden die Auswirkungen²⁰³ darauf untersucht, wie häufig sie in welcher Wertung (positiv/ negativ) genannt sind: von den 32 befragten Personen geben

- **24 Personen**, 75% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf den **Führungsstil** erlebt haben (17 positiver Art, 2 negativer Art, 5 beides),
- **20 Personen**, 62,5% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf das **Arbeitsverhalten** erlebt haben (12 positiver Art, 8 negativer Art),
- **12 Personen**, 37,5% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf das **Arbeitsklima** erlebt haben (7 positiver Art, 5 negativer Art),
- **16 Personen**, 50% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf die **Unternehmenskultur** erlebt haben (16 positiver Art),
- **13 Personen**, 40,6% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf die **interne Kommunikation** erlebt haben (12 positiver Art, 1 negativer Art),
- **10 Personen**, 31,25% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf das **Unternehmensimage nach außen** erlebt haben (10 positiver Art),
- **13 Personen**, 40,6% der Befragten an, dass sie Auswirkungen auf das **Unternehmensimage nach innen** erlebt haben (9 positiver Art, 2 negativer Art, 1 beides),
- **9 Personen**, 28,12% der Befragten unter „Anderes“ an, dass sie **aufwändige Bürokratie** (7 Nennungen) und **Nicht-Ausräumung konträrer Ziele** (3 Nennungen) erlebt haben (9 bzw. 10 negativer Art).

Die Auswirkungen werden im Schnitt überwiegend positiv erlebt. Vor allem hinsichtlich

- **der Unternehmenskultur** (100% derer, die eine Veränderung erlebt haben, sehen sie positiv),
- **des Unternehmensimages nach außen** (100% derer, die eine Veränderung erlebt haben, sehen sie positiv),
- **der internen Kommunikation** (92,3% derer, die eine Veränderung erlebt haben, sehen sie positiv),
- **des Unternehmensimages nach innen** (75% derer, die eine Veränderung erlebt haben, sehen sie positiv)

werden klare Wertungen getroffen. Die wesentlichen Aussagen sind, dass mittels Fokussierung und Verbindlichkeit ein **neuartiges Denken der Ziel- und Leistungsorientierung** installiert und eine **effizientere Zusammenarbeit** ermöglicht wurde. Vor allem

²⁰³ Siehe Anhang A-11

hinsichtlich des Unternehmensimages wird vermerkt, dass es sich um einen wünschenswerten Standard der Managementführung im Benchmarking mit anderen Arbeitgebern handele.

Die meisten Auswirkungen wurden hinsichtlich des **Führungsstils** beobachtet: generell wird begrüßt, dass die Führungsarbeit **mehr Struktur und Verbindlichkeit** bekomme und der **Dialog** zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verstärkt werde. Allerdings wäre es – entgegen der vielleicht gehegten Hoffnung – keine echte Hilfe für schwache Vorgesetzte.

Kritikpunkte betreffen hauptsächlich das **Mitarbeiterverhalten** bzw. Aufgabenerledigung, das **Arbeitsklima** und das **Procedere**: Die gewünschte Fokussierung auf Ziele kann offensichtlich ins Gegenteil umschlagen. Der Begriff des „PMS-Optimierers“ wird in diesem Zusammenhang geprägt: Es handelt sich hierbei um den Personenkreis, der sich auf die Ziele konzentriert und dabei „legitimiert“ die notwendige Alltags-Arbeit vernachlässigt. Weiterhin werden der hohe Formalismus, der bürokratische Aufwand und „Nach-Korrekturen“ von Seiten der Unternehmensleitung bemängelt.

Generell ist festzuhalten, dass die Intentionen des Systems offensichtlich als anerkennenswert angenommen, andererseits Systemfehler identifiziert werden: Fraglich ist, ob die Anwender der Meinung sind, ob es sich um Konzeptions- oder Anwenderfehler handle. Der Tenor geht eher in die Richtung, dass die Bürokratie vielleicht ausräumbar wäre, aber die Gefahr konträrer Ziele sehr hoch sei.

Wenn man zwischen der Gruppe „Mitarbeiter HB“ und der Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“ unterscheidet (Abb. 10-8), sind aufschlussreiche Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen ersichtlich: sie betreffen **Unternehmenskultur, Aufgabenerledigung** und **Arbeitsklima**.

| Auswirkungen des Zielmanagements auf auf | Mitarbeiter HB (n = 12) | Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten (n = 20) |
|--|---|--|
| Führungsstil | 8 Personen (66,7%), davon 5 positiv, 3 beides | 16 Personen (80%), davon 12 positiv, 2 negativ, 2 beides |
| Mitarbeiterverhalten, Arbeitserledigung | 6 Personen (50%), davon 1 positiv, 5 negativ | 14 Personen (70%), davon 11 positiv, 3 negativ |
| Arbeitsklima | 6 Personen (50%), davon 5 positiv, 1 negativ | 6 Personen (30%), davon 2 positiv, 4 negativ |
| Interne Kommunikation | 3 Personen (25%), davon 2 positiv, 1 negativ | 10 Personen (50%), davon 10 positiv |
| Unternehmenskultur | 2 Personen (16,7%), davon 2 positiv | 14 Personen (70%), davon 14 positiv |
| Unternehmensimage nach außen | 1 Person (8,3%), davon 1 positiv | 9 Personen (45%), davon 9 positiv |
| Unternehmensimage nach innen | 3 Personen (25%), davon 2 positiv, 1 negativ | 10 Personen (50%), davon 8 positiv, 1 negativ, 1 beides |
| Anderes: | 3 Personen (25%), davon 3 negativ | 6 Personen (30%), davon 6 negativ |

Abb. 10-8: Einschätzung Auswirkungen PMS-Zielmanagement

Die Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“ ist nur zu einem knappen Drittel der Meinung, dass sich hinsichtlich des Arbeitsklimas etwas (überwiegend Tendenz zur Verschlechterung) getan hat. Offensichtlich ist „Arbeitsklima“ eher ein Mitarbeiter-Thema. Andererseits nehmen nur sehr wenige Mitarbeiter hinsichtlich der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages eine Veränderung wahr. Was das Mitarbeiterverhalten hinsichtlich der Aufgabenerledigung angeht, sehen die Mitarbeiter selbst die Auswirkung deutlich negativer als die Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“. Dies gestaltet das Meinungsbild sehr viel heterogener, als auf den ersten Blick vermutet.

➤ Auswirkungen durch PMS-Variable Vergütung:

Von den 32 befragten Personen geben/ gibt²⁰⁴

- **zwei Personen** an, dass sie **keine** Auswirkungen wahrgenommen haben,

²⁰⁴ siehe Anhang A-12

- **3 Personen**, 9,4% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf den **Führungsstil** erlebt haben (1 positiver Art, 2 negativer Art),
- **21 Personen**, 65,6% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf das **Arbeitsverhalten** erlebt haben (2 positiver Art, 19 negativer Art)
- **19 Personen**, 59,4% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf das **Arbeitsklima** erlebt haben (19 negativer Art),
- **5 Personen**, 15,6% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf die **Unternehmenskultur** erlebt haben (2 positiver Art, 3 negativer Art),
- **keine Person** an, dass sie Auswirkungen auf die **interne Kommunikation** erlebt hat,
- **3 Personen**, 9,4% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf das **Unternehmensimage nach außen** erlebt haben (3 positiver Art)
- **2 Personen**, 6,25% der Befragten, an, dass sie Auswirkungen auf das **Unternehmensimage nach innen** erlebt haben (1 positiver Art, 1 negativer Art)
- **3 Personen**, 9,4% der Befragten unter „Anderes“ (3 negativer Art) an, dass sie das **Abrechnungsprocedere extrem aufwändig** (1 Nennung) und eine **Aushöhlung der Gehaltssteuerung** erlebt (2 Nennungen) haben.

Das deutlichste Ergebnis liegt für die beobachteten Auswirkungen auf

- **dem Arbeitsklima** (100% derer, die eine Veränderung erlebt haben, sehen sie negativ),
- **dem Arbeitsverhalten** (90,5% derer, die eine Veränderung erlebt haben, sehen sie negativ),

vor. Hinsichtlich des Arbeitsklimas werden hauptsächlich Neid, Akzeptanzproblematik und Unzufriedenheit genannt. In diesem Zusammenhang ist zu wiederholen, dass die Bereichsziel-Erreichung Ende 2003 durch die Unternehmensleitung nivelliert wurde: d.h. alle Unternehmensbereiche bekamen die gleiche Bereichsziel-Erreichung zugesprochen. Diese Entscheidung ist von den Mitarbeitern als Aushöhlung des Systems und Bruch der Glaubwürdigkeit empfunden worden.

Hinsichtlich des Arbeitsverhaltens wird als nachteilige Auswirkung vor allem eine zu stark fokussierte Ziel-Abarbeitung betont, die durch den monetären Anreiz noch stärker gefördert werde. Die Aussicht auf den maximal auszuzahlenden variablen Anteil (hinsichtlich der individuellen Zielerreichung) lenke zu sehr von den betrieblichen Notwendigkeiten ab.

Weiterhin aufschlussreich ist, dass Auswirkungen auf das Unternehmensimage – verglichen zum Zielmanagement – nicht wahrgenommen werden.

Wenn man zwischen der Gruppe „Mitarbeiter HB“ und der Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“ unterscheidet, ist die Verteilung wie folgt:

| Auswirkungen der Komponente „Variable Vergütung“ auf | Mitarbeiter (n = 12) | Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten (n = 20) |
|--|--|---|
| Führungsstil | 2 Personen (16,7%), davon 1 negativ, 1 positiv | 1 Person (5%), davon 1 negativ |
| Mitarbeiterverhalten, Arbeitserledigung | 7 Personen (58,3%), davon 1 positiv, 6 negativ | 14 Personen (70%), davon 1 positiv, 13 negativ |
| Arbeitsklima | 9 Personen (75%), davon 9 negativ | 10 Personen (50%), davon 10 negativ |
| Interne Kommunikation | --- | --- |
| Unternehmenskultur | 1 Person (8,3%), 1 negativ | 4 Personen (20%), davon 2 positiv, 2 negativ |
| Unternehmensimage nach außen | --- | 3 Personen (15%), davon 3 positiv |
| Unternehmensimage nach innen | --- | 2 Personen (10%), davon 1 positiv, 1 negativ |
| Anderes: | --- | 3 Personen (15%), davon 3 negativ |

Abb. 10-9: Einschätzung Auswirkungen PMS-Variable Vergütung

Die Unterscheidung in die beiden Gruppen bringt keinen wesentlichen Erkenntnisgewinn. Allerdings ist über beide Auswertungen (Auswirkungen der Komponente Zielmanagement und Auswirkungen der Komponente Variable Vergütung) hinweg auffallend, dass **Aussagen zur Unternehmenskultur und zum Unternehmensimage** überwiegend von der Gruppe „**Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten**“ getätigt worden sind. Es scheint sich hier also um einen unternehmensumfassenden Meta-Blick zu handeln, der zur „Chefsache“ gehört.

Zusammenfassend sind die Aussagen wie folgt:

- Die **Komponente „Zielmanagement“** fördert positiv **die interne Kommunikation** und teilweise Arbeitsverhalten und Führungsstil, verbessert nachhaltig die **Unternehmenskultur und das Unternehmensimage**, birgt auf der anderen Seite die **Gefahr der zu starken Zielfokussierung** zu Lasten der Alltagsarbeit.
- Die **Komponente „Variable Vergütung“** scheint kaum Einfluss auf die Punkte zu haben, die das Zielmanagement fördert (wie z.B. interne Kommunikation oder Unternehmensimage), aber greift negativ Bereiche an, die das Zielmanagement

nur schwach positiv beeinflusst: **Arbeitsklima und Arbeitsverhalten**. Es wird eine deutlich negative Tendenz zu Vernachlässigung der „Basics“, zu Bereichs-egoismen und aufwändiger Bürokratie bescheinigt.

Um den Komplex „Auswirkungen“ umfassender zu betrachten, wurde die Gruppe „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“ zu einer eventuell beobachteten Leistungsveränderung befragt (Anhang A-13), um der wesentlichen Zielsetzung einer **Performance Management Systems** näher zu kommen:

*„Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der HB-/ Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Weshalb? Woran messen Sie dies?“*

*„Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-/ Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 auf **PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung** zurückzuführen ist? Wenn ja, wie sehr?“*

„Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung der HB-/ Ihrer Mitarbeiter?“

Von den befragten Personen (n = 19²⁰⁵) antworten

- 11 Personen (57,9%), dass sie nicht glauben einschätzen zu können, ob eine Leistungsveränderung eingetreten ist,
- 8 Personen (42,1%), dass sie glauben, eine Leistungssteigerung oder – bündelung (im Sinne einer Kräfte-Ausrichtung) beobachtet zu haben.

Weiterhin denken

- 15 Personen (78,9%), dass sie nicht glauben einschätzen zu können, dass – wenn eine Leistungsveränderung eingetreten sein sollte – sie durch PMS verursacht worden ist,
- 4 Personen (21,1%), dass sie glauben einschätzen zu können, dass eine Leistungssteigerung oder -bündelung durch PMS stattgefunden hat, was sie hauptsächlich auf das veränderte, zielorientierte Leistungsverhalten zurückführen.

Im Allgemeinen werden also **deutliche Bedenken** dahingehend geäußert, über eine **eventuelle Leistungssteigerung bzw. gar die Stärke des Einflusses von PMS auf die Leistung** der Mitarbeiter eine klare Aussage treffen zu wollen. Dies mag hauptsächlich darauf zurückzuführen sein, dass die Tätigkeiten der in PMS eingebundenen Mitarbeiter keinen überwiegend operativen Charakter haben. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass sich beispielsweise die Betriebsleiter des HB, die intensiv mit Key Per-

²⁰⁵ der BR-Vorsitzende wurde hierzu nicht befragt, also lediglich 19 Personen in dieser Gruppe.

formance Indicators arbeiten, zu den Personen gehören, die sich eine Einschätzung zutrauen und eine Leistungssteigerung feststellen²⁰⁶.

Hinsichtlich der Frage, ob von den Mitarbeitern eine Meinung zur eventuellen Leistungsveränderung geäußert wurde, geben 97,4% (18 von 19 Personen) der Gruppe der „Vorstand, Führungskräfte, Personalexperten“ an, es hätte diesbezüglich **kein Meinungsaustausch** stattgefunden. Dies lässt den Schluss zu, dass über den grundlegenden Mechanismus des PMS – dass die Leistung entweder gesteigert oder besser kanalisiert wird – keine Kommunikation stattfindet, es somit als Thema nicht existieren könnte.

So sehr also mehrere deutliche Wirkungsformen des PMS deutlich werden, so sehr halten die Befragten aber auch Abstand hinsichtlich einer Schätzung der konkreten Leistungsveränderung. Es scheint eine gewisse Problematik in der **Verbindung zwischen „Auswirkung auf Arbeitsverhalten“ und „Leistungsveränderung“** zu liegen. Diese Verbindung darzustellen scheint schwer möglich.

Um weiter differenzieren zu können, wie PMS durch die mit PMS geführten Mitarbeiter angenommen bzw. umgesetzt wird, wurde die bereit erwähnte Unterscheidung²⁰⁷ zwischen „top performer“ und Nicht-„top performer“ von den Führungskräfte erbeten (Anhang A-14):

„Wie reagierten Ihre „top performer“, und wie reagierten die Mitarbeiter, die nicht zu Ihren „top performer“ zählen?“

Die Vorgesetzten nennen die Reaktion zwiespältig: 4 Nennungen sind positiver, 3 Nennungen neutraler, 3 Nennungen negativer Ausprägung. Sie geben an, dass einerseits Top Performer einerseits konstruktiv und offen (4 Nennungen) oder indifferent (3 Nennungen) reagieren, andererseits sie sich von der Notwendigkeit distanzieren, für sich selbst ein solches System haben zu müssen (3 Nennungen). Etwas klarer gestaltet sich die Einschätzung der Reaktion der Mitarbeiter, die nicht zu den Top Performer gezählt werden: Von 10 Nennungen werden 6 dergestalt formuliert, dass dieser Mitarbeiterkreis

²⁰⁶ vgl. Interviews Nr. 8 und Nr. 9

²⁰⁷ Hier soll nochmals auf die Versuche der US-amerikanischen Personalforschung hingewiesen werden, den Unterschied zwischen einem Hochleistungs- und Durchschnittsleistungs-Mitarbeiter mit Hilfe der Standardabweichung der geschätzten Arbeitsleistung auszudrücken (vgl. Kapitel 4.4.1.). Diese Standardabweichung diene dann der Output-Berechnung bei Nutzenanalysen. Bei selbständigen, hoch qualifizierten Tätigkeiten, die stark im unternehmerischen Netzwerk verflochten sind, scheint dies ein ausgesprochen ehrgeiziges Unterfangen zu sein.

sich an den Zielen festhielte, zu „zielorientierten PMS-Optimierern“ werde und die Diskussion um die Zielerreichung überhand nehme. Das PMS könnte somit **nicht unbedingt eine Führungshilfe bei weniger leistungsstarken Mitarbeitern** darstellen²⁰⁸.

Da von Unternehmensseite bei Einführung des Zielmanagement-Systems kommuniziert worden ist, dass mit den Zielen vor allem (beispielsweise projektkonzipierte) „Werttreiber“ unterstützt werden sollten, wurde weiterhin versucht festzustellen, ob diesem Anspruch in der Realität entsprochen werden konnte. Die Gruppe der Führungskräfte HB (n = 10) und die Gruppe der Mitarbeiter HB (n= 12) sind dafür zusammengefasst:

„Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum/ dem Routine-Aufgabenspektrum Ihrer Mitarbeiter abgeleitet?“

*„Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?“*

Die Auswertung (siehe Anhang A-15) zeigt ein höchst uneinheitliches Bild²⁰⁹, wenn auch auf den zweiten Blick für den Vertrieb und die Produktionsbetriebe ein deutlicher Überhang Richtung „Alltagsarbeit“ ersichtlich wird. Für die anderen Bereiche ist jedoch eine hohe Heterogenität feststellbar. Um es weiter vertiefen zu können, wurden die Führungsdynaden (siehe Anhang A-16) untersucht, inwieweit die Einschätzung der Führungskräfte mit der der Mitarbeiter hinsichtlich der Qualität des Zieles als „werttreibendes Projekt“ bzw. „add on“ übereinstimmt. Die Antworten in Abb. 10-10 beziehen sich auf den wahrgenommenen prozentualen Anteil der Ziele als Projektziele.

Die Wahrnehmung differiert innerhalb der Dyaden erheblich. Lediglich in drei Dyaden (3, 5 und 10) ist eine, teilweise zumindest weitgehende, Übereinstimmung feststellbar. Die unterschiedliche Wahrnehmung könnte zwar lediglich die Vermutung stützen, dass

- sich die Personen nicht mehr an ihre konkrete Zielformulierung erinnern können, aber auch
- die Zielinhalte mit den Inhalten der alltäglichen Arbeit nicht trennscharf abzugrenzen sind.

²⁰⁸ vgl. hierzu auch die in Kapitel 7 zitierten Ergebnisse von Bonner, Sprinkle (2002), dass leistungsmotivierte Mitarbeiter auf monetäre Anreize nicht so deutlich reagieren wie weniger stark leistungsmotivierte Mitarbeiter.

²⁰⁹ Ein interessantes Neben-Ergebnis war, dass es v.a. im Marketing-Bereich hinsichtlich der Terminologie „Routine“ und „Projekte“ erhebliche gegensätzliche Aussagen formuliert wurden, da im Produktmanagement der alltägliche Arbeitsablauf mit ziel- und terminorientierten Projekten definiert wurde. Offensichtlich ist es problematisch, aus der „Routine-Serie“ an Projekten ein echtes, werttreibendes Innovationsprojekt im Sinne des PMS herauszufiltern.

| Dyaden | Vorgesetzter | Mitarbeiter |
|---|--------------|-------------|
| Dyade 1 (Interview Nr. 31 und Interview Nr. 4): | 90% | über 50% |
| Dyade 2 (Nr. 23 + Nr. 6): | 100% | 20% |
| Dyade 3 (Nr. 9 + Nr. 5): | 25% | 20% |
| Dyade 4 (Nr. 9 + Nr. 21): | 25% | 0% |
| Dyade 5 (Nr. 8 + Nr. 15): | 50% | 50% |
| Dyade 6 (Nr. 28 + Nr. 29): | 80% | 33% |
| Dyade 7 (Nr. 20 + Nr. 30): | 0% | 100% |
| Dyade 8 (Nr. 25 + Nr. 13): | 20% | 70% |
| Dyade 9 (Nr. 25 + Nr. 26): | 20% | 33% |
| Dyade 10 (Nr. 25 + Nr. 16): | 20% | 25% |
| Dyade 11 (Nr. 25 + Nr. 18): | 20% | 67% |
| Dyade 12 (Nr. 20 + Nr. 14): | 0% | 90% |

Abb. 10-10: Abgleich Führungsdyaden: Einschätzung Anteil Ziele als Projektziele

Wenn dem so sein sollte, wird dies bei der Beantwortung der Anschlussfrage noch deutlicher (Anhang A-16):

*„Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung/ der Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?“*

Lediglich bei 50% der Befragten (11 Nennungen) fällt die Antwort auf diese Frage konkret aus: die andere Hälfte fühlt sich nicht in der Lage anzugeben, wie viel Zeit bzw. Arbeitsleistung sie für die Ziele verwendet hat. 7 Personen (31,8%) sagen aus, dass

eine ausgewogene, angemessene Aufteilung zwischen Zielen und „Basics“ nicht einzuhalten war. Das lag einerseits daran, dass die „PMS-Optimierer“ die Ziele in den Vordergrund stellten, oder andererseits, dass die drängende Alltagsarbeit die Ziele zur Seite schob. Ohne die Mitarbeiter in diesem konkreten Fall in „top performer“ oder Nicht-„top performer“ einteilen zu können, wird auch hier deutlich, dass bei Arbeitsüberhang zwischen zwei Strategien gewählt wird. Für den Arbeitgeber wäre es wichtig zu wissen, ob tatsächlich die Top Performer diejenige Strategie bevorzugen, die bei Qual der Wahl zu Zielvernachlässigung führt. Dies würde nämlich das Paradoxon bedeuten, dass die Top Performer letztendlich **nicht** über die Zielhierarchie die Unternehmensziel-Erreichung anstreben, weil sie sich aufgrund ihrer Einstellung zur Arbeitserledigung eher dadurch gehindert fühlen. Provokativ formuliert: Die Unternehmensziel-Erreichung obliegt dem Mittelmaß. Ob diesem Umstand nur durch immer wieder sorgfältig überprüfte Ziele (vor allem Notwendigkeit und Machbarkeit) abgeholfen werden kann, müsste im Einzelfall geklärt werden. Die Starrheit eines Zielmanagementsystems dürfte nur ein, wenn auch ein wesentlicher, Grund dafür sein.

Im vorliegenden Fall wurde, wie bereits angesprochen, aufgrund der geringen Zahl der Befragten auf vorab festgesetzte Typisierung zwischen Top Performer bzw. durchschnittlichen Leistungsträgern verzichtet. Es wurde jedoch während der Interviewreihe immer wieder artikuliert, dass von den Führungskräften diejenigen als Top Performer angesehen werden, die nicht auf ihre Ziele pochen, sondern sie im Zweifelsfalle zugunsten von unternehmerischen Notwendigkeiten hinten anstellen. Damit stelle sich aber das Problem, dass mittels des reduzierten variablen Gehaltsanteils genau diese geschätzten Mitarbeiter nicht das Einkommen erhielten, das sie eigentlich verdienen. Hier wurde offen formuliert, dass eine gewisse „Flexibilität“ des Systems genutzt wurde, um diesen Mitarbeitern dennoch eine hohe Zielerreichung zu bestätigen.

Wie bereits erwähnt, sind diese Aussagen reine „Akzente“, da eine repräsentative Auswertung mangels Masse nicht möglich ist. Hier besteht unbedingt noch weiterer Forschungsbedarf, aber auch Klärungsnotwendigkeit innerhalb des Unternehmens. In diese Vermutung fügt sich die Aussage Gerharts, Kommentar in Beer, Cannon (2004) ein:

“Companies already having strong employee relations may have the most to lose (or most at risk) in “experimenting” with the types of PFP programs they describe.”

(a.a.O., S. 29)

Generell kann man die Schlussfolgerung ziehen, dass eine **starke Bandbreite von Funktionalitäten und Auswirkungen des eingesetzten Systems** wahrgenommen wurde. Nicht nur die große Streuung, sondern auch die mitunter anzutreffende Polarisierung zwischen den Gruppen bezeugen hinsichtlich einiger Wirkmechanismen ein sehr uneinheitliches Wahrnehmungsbild. Dies gilt vor allem dann, wenn man die beiden Komponenten „Zielmanagement“ und „Variabel Vergütung“ zusammen betrachtet. Die Vermutung, dass sich manche Effekte möglicherweise durch diese Kombination der beiden Komponenten aufheben, liegt auf der einen Seite nahe: Beispielsweise könnte die (durch das Zielmanagement) verbesserte interne Kommunikation durch die (mittels Variabler Vergütung) entstandenen Bereichsegoismen aufgehoben werden. Allerdings wird hier das Feld der Spekulation betreten, da aufgrund der von den Befragten formulierten Unsicherheit, diese Effekte zu konkretisieren, von einer Darstellung der Effektstärken v.a. in einer one shot Studie Abstand zu nehmen ist. Es ist mit dieser „Tauglichkeitsprüfung“ nicht möglich, durch Quantifizierung der Auswirkungen, d.h. Outputkategorien, eine Vergleichsmöglichkeit mit den ermittelten Systemkosten zu schaffen. Selbstverständlich könnte man versuchen, durch weitere Untersuchungen, Kreierung von bestimmten Personalkennziffern²¹⁰ und einer mit der Unternehmensleitung abgestimmten Punktebewertung einer Quantifizierung näher zu kommen. Der Aufwand dürfte allerdings erheblich und nur in den wenigsten Praxisfällen umsetzbar oder erwünscht sein – wenn auch die Praxispublikationen der letzten Jahre erhebliche Versuche in diese Richtung berichten (vgl. auch Kapitel 4). Abschließend sei mit Beer, Cannon (2004) eine weitere kritische Stimme zitiert:

“[...] in many instances the cost (time and money) of designing and redesigning PFP systems, low morale, employee focus on pay rather than the competitive task, loss of flexibility, and reduced teamwork make PFP²¹¹ a far less universal answer to management’s search for high performance than normally assumed”
(a.a.O., S. 46).

²¹⁰ Arbeitszufriedenheits-Index, Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Projekte zwischen den Bereichen, Fehlzeiten, Fluktuation, Anzahl der Zustimmungen nach Ziel-Integrationsrunden etc.pp.

²¹¹ Pay for performance (erläuternde Fussnote von der Autorin)

10.6. Einflussfaktoren auf Mitarbeiter- und Bereichsleistung

Wenn davon ausgegangen wird, dass PMS die Mitarbeiter- bzw. Bereichsleistung in der Form steuern könnte, dass schließlich ein positiver Output hinsichtlich des Unternehmensergebnisses zu Stande kommt, stellt sich vor dem Hintergrund der komplexen Kausalitätszusammenhänge die Frage, welche weiteren Einflussfaktoren das gewünschte Ziel mit beeinflussen. Diese Frage wurde offen gestellt:

*„Welche **positiven – internen wie externen – Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahr 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?“*

*„Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahr 2003? Wie stark schätzen Sie ihren Einfluss ein?“*

Der befragte Personenkreis umfasste 31 Personen (ohne Betriebsratsvorsitzender): von diesen 31 Personen macht ein Befragter keine Angaben. Des Weiteren (siehe Anhang A-17)

- geben **30 Befragte (96,8%)** an, dass sie **positive Einflussfaktoren** auf die Unternehmensbereichsleistung getrennt von PMS erlebt haben,
- geben **10 Befragte (32,3%)** an, dass sie **negative Einflussfaktoren**²¹² auf die Unternehmensbereichs-Leistung getrennt von PMS erlebt haben, die Hälfte davon schwächt allerdings gleichzeitig die Stärke des Einflusses als nicht wesentlich ab.

Der Unternehmensbereich HB war im Jahr 2003 der erfolgreichste Unternehmensbereich, was sicherlich dazu beiträgt, dass deutlich mehr positive Einflussfaktoren empfunden worden sind.

Insgesamt können **11 positive Einflussfaktoren** kategorisiert werden:

- **kooperativ offener Führungsstil** und Anerkennung (19 Nennungen bzw. von 61,3% der Befragten)
- **sehr gutes Arbeitsklima** (17 Nennungen bzw. 54,8%)
- **hoch motiviertes, qualifiziertes Team mit Gemeinschaftsgefühl** (14 Nennungen bzw. 45,2%)
- Erfolgswelle, „**spirit of success**“ (11 Nennungen bzw. 35,5%)

²¹² Die Einzelnennungen der negativen Einflussfaktoren verteilen sich gleichmäßig auf Marktgeschehen, fehlende Effizienz, schlecht umgesetzte Strategie und Führungskultur. Es ist keine Häufung hinsichtlich eines Themas feststellbar. Aufgrund der formulierten schwachen Ausprägung dieser negativen Einflussfaktoren werden sie hier nicht weiter vertieft.

- **anerkannte Unternehmenskultur** und -vision (10 Nennungen bzw. 32,3%)
- **positive Marktentwicklung** (8 Nennungen bzw. 25,8%)
- **richtige Produktpolitik** und –strategie (7 Nennungen bzw. 22,6%)
- **herausfordernde Arbeitsinhalte** (6 Nennungen bzw. 19,3%)
- **Qualität der internen Kommunikation**, Zusammenarbeit zwischen den Bereichen (4 Nennungen bzw. 12,9%)
- **gute Entwicklungsmöglichkeiten** (3 Nennungen bzw. 9,7%)
- **Erlös aus Verkauf einer Produktmarke** (1 Nennung bzw. 3,2%).

In der Summe werden die positiven Einflussfaktoren

- von 20 Personen (**66,7 %**) **als einflussreicher** als PMS auf die Unternehmensbereichs-Leistung gesehen,
- von 5 Personen (**16,7%**) **als ergänzende Faktoren** zu PMS gesehen,
- von 4 Personen (13,3%) in ihrer Einflussstärke nicht beurteilt, und
- von 1 Person (3,3%) als einflussärmer als PMS auf die Unternehmensbereichs-Leistung gesehen.

Betrachtet man die als am wichtigsten erachteten Einflussfaktoren „**Führungsstil**“, „**Arbeitsklima**“ und „**Team**“, kann eine Querverbindung zu dem Ergebnis hinsichtlich der Auswirkungen auf den Führungsstil (vgl. Kapitel 10.4) gezogen werden: wenn die festgestellte Tendenz generalisierbar ist, dass PMS für schwache Führungskräfte und Mitarbeiter eher keine Leistungshilfe darstellt, ist die Interpretation denkbar, dass bereits als effektiv empfundene Mitarbeiter und Strukturen nötig sind, damit PMS seine intendierten Kräfte überhaupt entfalten kann. Aus diesem Gesichtspunkt ist die Einschätzung von PMS als „Ergänzung“ verständlich, da es – wie in Kapitel 10.4. beschrieben – in die unmittelbare Zusammenarbeit und Aufgabenerledigung eingreift und bestehende kommunikative Strukturen nicht ersetzt.

Die Funktionalität des PMS konkurriert und/ oder ergänzt sich in nicht darstellbaren Wechselwirkungen mit anderen Einflussgrößen. Es scheint vor diesem Hintergrund eine Darstellung der Kausalität dieses Zielmanagementsystems nicht möglich.

10.7. Hypothesen

Die Ergebnisse der Empirie veranlassen zu folgender Hypothesenformulierung:

Hypothese 1:

Um den Erfolg einer Zielerwartung festzustellen, muss diese Zielerwartung von allen Beteiligten getragen sein. Ein Zielmanagementsystem mit variabler Gehaltskomponente ist von mehreren Zielerwartungen geprägt, die sich auf die Beteiligten verteilen und eine nicht konforme Multifunktionalität abbilden.

Existieren parallele Zielerwartungen multipler Art, ist die Erwartungserfüllung als Bewertungsschlüssel für Effektivität nicht mehr einzuordnen und zusammenfassend darzustellen.

Hypothese 2:

Unabhängig von den als „Zwischenzielen“ formulierten Erwartungen wie „Transparenz“ oder „Priorisierung“, die als Wirkmechanismen eingesetzt werden, ist das finale Ziel eines jeden Performance Management Systems die **Leistungssteigerung oder – bündelung**. Nicht trennscharf davon können weitere Wirkungen eines derartigen Systems auftreten. Es kann der Versuch unternommen werden, diese Wirkungen in positive und negative Nutzenkategorien zu formulieren und somit den Begriff der Wirksamkeit und das Feld der Wirkungen zu erweitern. Hier wird vor allem an Nutzenkategorien psychosozialer Ausrichtung gedacht, z.B. „verbesserte Führungskultur“ oder „Enttäuschung durch nicht beeinflussbare Ziele“. Mittels Ranking wäre eine quantifizierte Nutzenbewertung ohne weiteres möglich, aber eine weitere Überführung zu Vergleichszwecken mit der monetären Kostenseite scheint in **vertretbarem Aufwand** kaum möglich.

Die Darstellung entsprechender Nutzenkategorien ist unzureichend, um über das Nutzendelta („Nettonutzen“) des betreffenden Systems zu entscheiden.

Hypothesen 3 und 4:

Die vereinfachte Ursache-Wirkung-Kette besteht aus zwei Abschnitten:

1. Auswirkung des Systems auf die Arbeitsleistung (Leistungssteigerung oder – bündelung)
2. Umsetzung der Arbeitsleistung in das Unternehmensergebnis

Hypothese 3:

Die Darstellung der Auswirkung des Systems auf Mitarbeiterleistung ist für qualifizierte Tätigkeiten aufgrund der unterschiedlich wahrgenommenen Wirkmechanismen und Nutzenkategorien offensichtlich problematisch. Die Führungskräfte trauen sich diesbezüglich keine klare Aussage zu.

Der Einfluss des Systems auf die Arbeitsleistung ist in seiner Stärke und Funktionalität in vertretbarem Aufwand nicht darstellbar.

Hypothese 4:

Was die Wirkungskette „Auswirkung der Arbeitsleistung auf das Unternehmensergebnis“, angeht, sind weitere Einflussfaktoren abgefragt worden. Eine Ergebnissteigerung kann verschiedene Ursachen haben: eine personell bedingte Leistungssteigerung, eine konjunkturell bedingte Ergebnisverbesserung, produkttechnischer Vorsprung vor Konkurrenzprodukten, marktspezifische Entwicklungen zugunsten des Unternehmens etc. Bei dispositiven und stark von beruflichen Qualifikationen und Interaktionen geprägten Tätigkeiten ist der zweite Abschnitt der Ursache-Wirkung-Kette **zwischen Arbeitsleistung und Unternehmensergebnis nicht aufrecht zu erhalten**. Die Ursache-Wirkung-Kette ist aber wiederum die Voraussetzung für die Bewertung der Wirksamkeit einer Maßnahme.

Der Umfang des wertschöpfenden Mitarbeiter-Beitrages am Unternehmensergebnis ist nicht ursächlich nachvollziehbar und quantifiziert darstellbar.

Im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit ist die Zielsetzung angesprochen worden: Ist es sinnvoll, **Rentabilitätsforderungen an personalpolitische und personalwirtschaftliche Systeme und Instrumente** zu stellen? Wenn ein personalpolitisches System von einer hohen Komplexität, von einer hohen strategischen Ausrichtung und Bedeutung und darüber hinaus von unterschiedlich wahrgenommener Funktionalität in der Praxis ist, müssen starke Zweifel angemeldet werden. Die o.g. Hypothesen sind Produkt dieser Überlegungen und gründen sich auf die im Laufe dieser Arbeit behandelten theoretischen und praktischen Erkenntnisse. Da das empirische Beispiel allerdings nur einen kleinen Ausschnitt der möglichen Funktionalismen darstellt, sollte es auch so positioniert werden und nicht die Überprüfung dieser Hypothesen für sich in Anspruch

nehmen. Dennoch soll der Versuch unternommen werden, das Untersuchungsobjekt strukturiert abschließend zu evaluieren.

10.8. Abschließende Betrachtung als „Tauglichkeitsprüfung“

Wenn man dem für diese Arbeit (vgl. Kapitel 9) erstellte Ablaufplan der „Tauglichkeitsprüfung“ folgt, ergibt sich folgendes Ergebnis:

Zielanalyse:

Es sind 12 Erwartungen – wenn auch in unterschiedlicher Stärke - als Ziele des PMS formuliert worden, die eine deutliche Überfrachtung des PMS vermuten lassen:

- **Transparenz, Priorisierung, Orientierung, Fokussierung,**
- **Kaskadierung**, Ableitung der Unternehmensziele,
- Vermeidung **konträrer Ziele**,
- **Effizienz, Ressourcenmanagement,**
- Erleichterung in der **Führungsarbeit**; Form der **Leistungsbeurteilung**,
- **Verbindlichkeit, Gültigkeit, Verantwortlichkeit,**
- **Motivation** durch Zielsetzung/-erreichung,
- Motivation durch **Aussicht auf variablen Vergütungsanteil**,
- Beteiligung der Mitarbeiter/ Förderung des **unternehmerischen Denkens**,
- Nachvollziehbarkeit einer **objektiven Leistungsentlohnung**,
- Erhöhung der **Verbindlichkeit**,
- **Kostenmanagement.**

Die hohe Anzahl an Erwartungen resultiert zum einen daraus, dass das PMS hinsichtlich Zielmanagement und Variable Vergütung getrennt untersucht wurde, aber auch, dass die Ziele für das Zielmanagement zweierlei Art sind: individuelle Ziele und Unternehmensbereichsziele. Die Erwartungen hinsichtlich der ergebnisorientierten Leistungsbewertung differieren naturgemäß von den Erwartungen hinsichtlich des Beteiligungsgedankens. Die Zielerwartungen sind vor dem Hintergrund der Machbarkeit der empirischen Studie auf Widersprüchlichkeit²¹³ nicht explizit geprüft worden. Die Zieler-

²¹³ Obwohl widersprüchliche Aussagen hinsichtlich der „Motivation durch Aussicht auf variablen Vergütungsanteil“ geäußert worden sind (vgl. Kapitel 10.2): einerseits sehen Mitarbeiter diese Erwartungshaltung durchaus, halten sie aber bei sich und/oder ihrer zugehörigen „Kaste“ als verfehlt.

wartungen der Mitarbeiter decken sich jedoch nicht unbedingt mit denen, die seitens des Unternehmens formuliert worden sind:

- Förderung von **Zieltransparenz und Zielpriorisierung**,
- **Verdeutlichung des Beitrags** jedes Einzelnen zum Unternehmenserfolg,
- **Honorierung** guter Zielerreichung.

Vor allem die beiden letztgenannten Punkte werden von Mitarbeiterseite nicht stark gespiegelt. Das Unternehmen müsste sich vor einer weiteren Evaluation mit den Ziel-erwartungen der System-Anwender auseinandersetzen, sie auf Widersprüchlichkeit und Operationalisierbarkeit prüfen.

Alternativenbestimmung:

Der Ansatz, eine Alternative zu PMS zu finden, ist – wie vermutet - nicht geglückt: eine formlose Darstellung eines PMS-ähnlichen Zielvereinbarungsprozesses ist zwar erfolgt, die notwendige Vergleichbarkeit fehlt jedoch. Allerdings war es möglich, durch den konstruierten Vergleich Nutzenkategorien für das aktuelle System zu bestimmen.

Kostenanalyse:

Für die Kostenanalyse wurden Entwicklungskosten System PMS und Laufende Kosten 2003 unterschieden:

Unter Entwicklungskosten fallen:

- Die Arbeitszeiten der involvierten Personalwesen-Mitarbeiter,
- Beraterkosten, Honorare externe Trainer,
- Kosten interner Trainer, hausinterne Verrechnung von Mitarbeitern anderer Fachbereiche,
- Sachkosten (Materialien etc.), Software-Entwicklung.

Die Gesamtkosten dieser Kategorie schlugen mit 529.984 Euro²¹⁴ zu Buche. Intern wurde vorgeschlagen, die PMS-Kosten auf drei Jahre abzuschreiben, d.h. für das Jahr 2003 fallen für alle PMS-involvierten Mitarbeiter 176.661 Euro an. Auf die im HB beschäftigten PMS-involvierten Mitarbeiter entfallen rechnerisch 56.432 Euro.

Unter „Laufende Kosten“ fallen:

²¹⁴ wie bereits erwähnt, sind die Euro-Beträge nicht real, sondern proportional verzerrt.

- die anteilige Arbeitszeit der involvierten Mitarbeiter des Personalwesens und anderer Fachbereiche für das Jahr 2003 (ausgedrückt in Gehalt zzgl. Personalnebenkosten),
- die anteilige Arbeitszeit der PMS-involvierten Führungskräfte und Mitarbeiter HB (ausgedrückt in Gehalt zzgl. Personalnebenkosten),
- die ausbezahlte variable Gehaltsbestandteile für die PMS-involvierten Mitarbeiter für das Jahr 2003 (die das Gehalt von 100% überschreiten).

Die Summe für diese Kategorie beläuft sich auf 432.793 Euro.

Insgesamt belaufen sich dann die Kosten PMS für den Zeitraum 2003 für den Bereich HB auf 489.225 Euro.

Wirksamkeitsanalyse:

Es ist wiederholt zu erwähnen, dass das angestrebte Endziel einer jeden unternehmerischen Maßnahme eine positive Veränderung des Unternehmensergebnisses ist. Im Vergleich zu 2002 ist der EBIT im Jahr 2003 des HB um 7,14 Mio Euro auf 66,2 Mio. Euro gesunken, allerdings stieg der Umsatz um 30,24 Euro auf 712 Mio Euro. Da hinsichtlich dieser finanzwirtschaftlichen Zahlen nur zwei Jahre verglichen werden und darüber hinaus die Ursache-Wirkung-Ketten von den Beteiligten als höchst komplex wahrgenommen werden, müssen diese Zahlen nicht unbedingt weiter betrachtet werden²¹⁵.

Als die wichtigsten Outputkategorien könnten generiert werden:

- als positiver Nutzen formuliert:
 - Transparenz, erhöhtes Verständnis,
 - Einkommensverbesserung,
 - Einbindung in Zielformulierung.
- als negativer Nutzen bzw. negativer Output formuliert:
 - starker Formalismus,
 - späte Auszahlung des variablen Anteils,
 - Gefahr konträrer Ziele.

²¹⁵ Obwohl eine Verbesserung dieser Kennziffern im Fokus jeder Maßnahmen-Ergreifung stehen sollte! Interessant ist nur, dass, obwohl die die Bezugsgröße EBIT um 7 Mio. Euro gefallen ist, die Bereichsziel-Erreichung mit einem Betrag von weit über 100% für die Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche festgesetzt worden ist. Hinsichtlich des Anspruchs der Zielsetzung „Honorierung des eigenen Beitrags“ ist die Erfüllung fraglich.

- als weitgehend positiver Output („Auswirkungen“) formuliert:
 - verbesserter Führungsstil,
 - verbesserte Unternehmenskultur,
 - verbessertes Unternehmensimage,
 - verbesserte interne Kommunikation.
- als weitgehend negativer Nutzen/ negativer Output („Auswirkungen“) formuliert:
 - beeinträchtigt Arbeitsklima,
 - Hindernisse bei Aufgabenerledigung bzw. beeinträchtigt Mitarbeiterverhalten.

Denkbar ist es in einem folgenden Schritt, die Unternehmensleitung in eine Gewichtung der Wertigkeit der Konstrukte einzubeziehen und nochmals unter diesem Aspekt die Mitarbeiter gezielt zu befragen und bewerten zu lassen. Zwar gäbe dies auch noch keinen Hinweis auf die Kausalität zwischen PMS und dem Unternehmensbereichsergebnis²¹⁶, aber die sonstigen Reaktionen wären transparenter.

Als abschließende Erkenntnis gilt nun, dass sich das Unternehmen angesichts des festgestellten, schwer zu operationalisierenden Outputs die Frage stellen muss, ob dem System das Prädikat „tauglich“ zu geben ist. Weiterhin ist zu entscheiden, ob dieses Ergebnis für das Jahr 2003 die Summe von 489.225 Euro „wert waren“.

Es ist denkbar, in einem Folgeschritt bestimmte Themen, die für die Unternehmensleitung von besonderem Interesse sind, durch weitere Untersuchungen zu vertiefen. Beispielsweise wurde von Personalwesen-Seite mehrmals bei dem Punkt „Auswirkungen“ formuliert, dass endlich ein softes HR-Thema stark positioniert und als elementarer Bestandteil in die Unternehmenskultur worden ist. Wenn ein starkes Standing des innerbetrieblichen Personalwesens unternehmenspolitisch gewünscht ist, mag dies die o.g. Summe rechtfertigen. Das bedeutet jedoch, dass der Entscheidungsträger dieser „Wert-Schätzung“ ebenso politisch eingebunden ist. Damit verlässt die Evaluation die ökonomische Dimension. Weiterführende Betrachtungsweisen müssen erlaubt sein.

²¹⁶ Die Untersuchung war darauf angelegt zu zeigen, welch komplexes wechselwirkendes Gefüge ein personalpolitisches Instrument darstellen kann. Dies ist auch für lediglich ein Kalenderjahr darstellbar, aber für die echte Bewertung einer **personalstrategischen** Sichtweise ist die Ein-Jahres-Betrachtung eindeutig zu kurzfristig. Wenn allerdings eine langfristige Betrachtungsweise, z.B. für ca. fünf Jahre oder mehr, für ein Zielmanagementsystem gewählt werden soll, ist auf der anderen Seite eine jährlich wachsende Anzahl von unerwarteten, nicht einschätzbaren weiteren Einflussfaktoren zu erwarten, d.h. die Hoffnung, Ursache-Wirkungs-Relationen festzumachen, mag auch unter dem langfristigen Aspekt scheitern.

11. Weiterführende Betrachtungsweisen: Der „Rumpelstilzchen“-Effekt und Blinde Flecken

Die empirischen Ergebnisse haben gezeigt, dass für dieses spezifische strategische personalpolitische Instrument ein klares, evaluationsgestütztes Fazit mangels Grundlage ausbleiben muss. Das könnte einerseits den Schluss nahe legen, dass die Wirkungskraft des PMS mehr als fraglich ist. Andererseits, vorsichtig formuliert, bedeutet dies, dass die Konzeption und Einführung von PMS eine unternehmenspolitische Entscheidung darstellen, deren weitergehende Konsequenzen im Dunkeln bleiben. Da aber eine gewisse Funktionalität des Systems von Unternehmensseite aus vor Einführung postuliert wurde, wird eine erhebliche Diskrepanz deutlich. Üblicherweise verlangen Diskrepanzen nach dem so genannten „gesunden Menschenverstand“ nach Auflösung. Ob man diese Diskrepanz auflösen muss, ist um der politisch stabilisierenden Wirkung des Systems willens möglicherweise **nicht unbedingt sinnvoll**.

Im Folgenden wird versucht, in Kürze die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit unter drei Blickwinkeln aus einer Meta-Ebene zu betrachten:

- Systemtheorie
- Symbolische Führung
- Mikropolitik

Die nicht zu überschauende Komplexität sozialer Systeme wird durch **systemtheoretische Ansätze**²¹⁷ thematisiert: die Systemtheorie verweigert vereinfachende, so genannte „trivialisierende“ Sichtweisen. Folgt man dieser Denkhaltung und akzeptiert die nicht fassbare Komplexität, bestehen höchste Zweifel, ob man Systeme²¹⁸ tatsächlich zielgerichtet einsetzen, d.h. lenken kann. Es scheint auch unmöglich, Systeme „systemkonform“ einzusetzen, da jeder Anwender seine eigene Sichtweise, seine eigene Interpretation ansetzt, aber auch noch zusätzlich seinen eigenen Stempel aufdrückt, um seine individuellen Vorstellungen hineinzubringen. Struktur entsteht aus Erwartungen der Beteiligten. Bereits die persönliche Sichtweise ist unvollständig: sie weist „Blin

²¹⁷ vgl. hierzu Neuberger 2002⁶, S. 460ff. und Nehr Korn (2001), www.humboldtgesellschaft.de/inhalt.php?name=luhmann, Vortrag abgerufen am 30.06.2005

²¹⁸ Hier ist nicht das System als Unternehmen gemeint, sondern ein Personalsystem im System Unternehmen.

de Flecken“ auf. Dieser gefilterte Restbestand an individueller Wahrnehmung wird interpretiert, und aufgrund der Wertung der Interpretation werden eigene Vorstellungen entwickelt, die in die Systemanwendung eingearbeitet werden. Die Interview-Ergebnisse stützen diese Sicht aufgrund der hohen Streuung und Vielfalt der qualitativ formulierten Antworten und Ergebnisse. Führungskräfte sind im Sinne der Systemtheorie „Beobachter“, die mit ihren „blinden Flecken“ ihr Umfeld selektiv wahrnehmen und interpretieren. Die Schlussfolgerung daraus müsste sein, dass PMS in „Wirklichkeit“ (die in der Systemtheorie allerdings nicht abbildbar existiert) kein System ist, mit dem man etwas anderes, z.B. Mitarbeiterleistung oder Unternehmensgeschicke, zielgerichtet lenken kann. Dass die Unternehmensleistung davon beeinflusst wird, ist unbestritten; allein die Zielrichtung und das Ausmaß können nicht festgestellt werden²¹⁹.

Aus der Systemtheorie sei eine Besonderheit herausgegriffen: soziale Systeme²²⁰ bestehen nach dem wichtigsten Vertreter dieser Theorie, Luhmann, aus Kommunikation. Mit ihr werden in den Stufen Information, Übermittlung/ Selektion und Verstehen/ Interpretation für ein soziales System zulässige sprachliche Codes entwickelt. Damit grenzt sich das soziale System von der Umwelt ab. Man spricht dabei auch von einem „binären Code“, damit Unterscheidungen zu anderen Systemen in ihren Funktionsweisen deutlich werden. Beispielsweise für die Wissenschaft gilt der Code „wahr/ nicht wahr“, damit wissenschaftliche Erkenntnisse „gewonnen“ werden können, oder für Recht „recht/ unrecht“, damit die gesellschaftliche Konflikt-Kontrolle funktionieren kann. Auf PMS übertragen könnte dies bedeuten, dass der Code „Ziele erreicht vs. Ziele nicht erreicht“ folgende Bedeutung hat: „erfolgreich mit uns vs. Blockierer des richtigen Weges“. Zielerreichung muss ein erstrebenswertes Ziel an sich sein, um die Funktionsweise des Systems aufrechtzuerhalten. Soziale Systeme reduzieren in ihrem Operieren Komplexität. Es wird „trivialisert“, damit die Beteiligten folgen können.

²¹⁹ Als Vertreter der Systemtheorie prägte von Foerster (1984) den Terminus der „nicht-trivialen Maschine“. Der Wunsch nach Übersichtlichkeit führt dazu, dass der Mensch die Funktion einer „trivialen“, in ihrer Kausalität transparenten Maschine (z.B. eines Lichtschalters) auf komplexe Situationen überträgt. Durch Simplifizierung der nicht durchschaubaren komplexen Zusammenhänge wird eine Art Zwangs-Trivialisierung in Gang gesetzt: d.h. in Unternehmen wird der „Macher“ gerufen, der dem Wunsch nach Erklärbarkeit und Kausalität entspricht. Dass viele Facetten und nicht erklärbare Umstände vernachlässigt werden, wird nicht nur in Kauf genommen, sondern sogar gewünscht (von Foerster 1984, zitiert in Neuberger 2002⁶, S. 612f.).

²²⁰ Im Gegensatz zu psychischen Systemen (Menschen) sind soziale Systeme z.B. Organisationen oder Unternehmen

Aus der Sicht der Systemtheorie ist ein „Führungs-Controlling“ ein vollkommen unzulänglicher Versuch, steuernd einzuwirken. Nur weil eine komplexitäts-reduzierende Wirkung eintritt, damit die (durch blinde Flecken beeinträchtigte) Wahrnehmung ermöglicht wird, wird noch lange nicht das Hauptziel erreicht: eine gewisse, von Unternehmensseite erwünschte Qualität der Führung sicherzustellen.

Führungskräfte werden - wie der König durch den Thron - durch **Symbole** zu Führungskräften: das können Titel, Positionen, aber auch Äußerlichkeiten wie die Dienstwagenklasse sein. In ausgefeilterem Maße gilt dies für ein Führungsinstrument wie das PMS, da es durch das Gestatten von Kompetenzen Macht verteilt: Die Führungskraft gibt Ziele weiter und nimmt sich das Recht, deren Zielerreichung zu bewerten. Es ist unabdingbar, dass die Symbolkraft von allen Mitgliedern der Organisation akzeptiert wird, damit ihre Funktionalität eintritt. Sobald die Symbolkraft abgesprochen wird, bleibt ein in seiner Wirkung umstrittenes Konzept als Hülle zurück, das nicht mehr akzeptiert und nicht mehr gelebt wird. Es verliert seine Kraft in dem Moment, in dem offen darüber gesprochen wird, dass es seinen Zweck verfehlt und Zweifel an seiner Funktionalität überhand nehmen. Ähnliches gilt für die Akzeptanz von Papiergeld. Wenn seine Symbolkraft in Geldwert negiert wird, ist es maximal „nur noch das Papier wert, auf dem es gedruckt ist“.

Die **Theorie der Symbolisierten Führung** geht davon aus: „Man kann nicht nicht symbolisch führen“ (Neuberger 2002⁶, S. 663). Vergütungssysteme, Aufgabeninhalte, Kontrollpraktiken etc. sind „Sinn“-stiftende Steuerungsmittel und Strukturhilfen und damit Führungssubstitute, die vor allem in großen Organisationen „Sinn“ machen.

Hinter jedem System stecken Machtpromotoren, die sich über das System definieren, damit Kontrolle und Einfluss ausüben wollen, und für die es unabdingbar ist, dass das System nicht angezweifelt wird. In der Theorie der **Mikropolitik** existiert eine Metapher aus der Märchenwelt: **wenn ein Phänomen mit seinem Namen benannt wird, verliert es seine Kraft (Rumpelstilzchen)** (vgl. Neuberger 2002⁶, S. 712). Auf das vorliegende System übertragen, heißt dies, dass

- PMS von Unternehmensseite bestimmte Wirkungen voraus gesagt worden sind,
- PMS diese Wirkungen zwar nicht nach- oder beweisen kann,

- PMS jedoch für seine symbolische Kraft diese Wirkungen weiterhin für sich in Anspruch nehmen darf, d.h. sie nicht öffentlich diskutiert.

Falls im Unternehmen offen thematisiert wird, dass das Zielmanagementsystem eine rein unternehmenspolitische Entscheidung war, weil es im Trend der Zeit lag, weil sich jemand damit profilieren oder verewigen wollte etc., es aber in seiner technizistischen Funktionalität mehr als umstritten ist, ist das System zum Scheitern verurteilt. Seine Anwendung würde blockiert werden, da kein Organisationsmitglied mehr bereit wäre, das „Spiel mitzumachen“. Der Symbolkraft beraubt, wäre es lediglich ein Gedankenkonstrukt, an das man - versteckt vielleicht schon lange nicht mehr - nun offen auch nicht mehr glauben muss.

Es scheint folglich abwegig, einem Unternehmen zu raten offen zuzugeben, dass bestimmte Systeme und Ordnungen ihren Zweck verfehlen könnten, aber aus Gründen der „Struktur-Gebung“ beibehalten werden. Zweifelsohne benötigt der Mensch Strukturen, um seine wahrgenommene Welt zu ordnen, und möglicherweise sind schlechte Strukturen besser als gar keine. Dazu gehören auch Rituale und „abgesegnete“ Abläufe, die mit bestimmten Zauberwörtern wie „Effizienz“, „Zukunftsorientierung“, „Kompetenzausbau“ versehen werden, damit ihre Notwendigkeit anerkannt wird. Dazu zählen auch manifestierte Formen der Machtausübung wie elitäre Meetings mit dem Nimbus der Problemlösung („Integrationsrunden“, „Strategische Jahresgespräche“). Ihre tatsächliche Funktion liegt allerdings darin, dass sie

- bestimmten Personengruppen die Insignien der Macht bestätigen,
- den involvierten Personen Orientierung geben,
- Anarchie vermeiden.

Für die Organisationsmitglieder bedeutet dies, dass sie ihre versteckte Kritik an dem hoch angesiedelten und dadurch geschützten System anders umsetzen: sie kreieren ein system-immanentes und gleichzeitig system-konterkarierendes Subsystem, damit das offizielle System funktionieren kann. Sie modellieren durch Boykott und Neuschaffung ihre persönliche Version, die bis zur Aushöhlung des offiziellen Systems führen kann, damit beide Seiten damit leben können. Die Vorteile für die Organisationsmitglieder liegen darin, dass sie a) offene, möglicherweise gefährliche Kritik an dem System vermeiden, und b) für sich in Anspruch nehmen können, einem komplexen System und

seinen hochkompetenten Entwicklern intellektuell ein Schnippchen geschlagen zu haben.

Literaturverzeichnis

Die teilweise unterschiedliche Groß- und Kleinschreibung der Titel der internationalen Publikationen wurde übernommen.

- Alten-Bockum von, Frank; Neumann-Giesen, Axel; Brettel, Malte (2000): Bildungscontrolling in der Deutschen Post AG. *Personal* 12, 628 - 632
- Althauser, Ulrich (2001): Human-Resources-Management in der Globalisierung – Hindernis oder Treiber? Befunde, Trends, Notwendigkeiten. In: Friederichs, Peter; Althauser, Ulrich (Hrsg.): Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider. Neuwied (Luchterhand), 70 - 113
- Aragón, Sergio; Kleb, Ralf H. (1998): Kompetenzmanagement in multinationalen Konzernen. *Personalführung* 11, 22 - 31
- Armutat, Sascha (2005): Professionalität lässt sich messen – auch im Personalmanagement. *Personalwirtschaft* 3, 45 - 47
- Arnold, Hugh; Kelsey, Barbara L. (1995²): Methoden der Empirischen Führungsforschung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 276 - 296
- Arthur, Jeffrey (1994): Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 670 - 687
- Atkinson, John W.; Raynor, Joel O. (1974): Motivation and Achievement. Washington (Winston)
- Atkinson, Anthony (2002⁴): Performance Evaluation. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1375 - 1384
- Atkinson, John W. (1964): An Introduction to Motivation. New York (American Book)
- Backhaus, Christine; Brauckhage, Martin (2004): Evaluation eines Management-Entwicklungsprogramms. Evaluation als gezielte Intervention im Rahmen eines Trainings in der Automobilindustrie. *Personal* 3, 24 - 31
- Bagozzi, Richard P.; Bergami, Massimo; Leone, Luigi (2003): Hierarchical Representation of Motives in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 915 - 943
- Baldin, Klaus-Michael (2003²): Bildungscontrolling. In: Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München (Vahlen), 89 - 91
- Bandura, Albert (1982): Self-efficacy Mechanismen in Human Agency. *American Psychologist*, Vol. 37, 122 - 147
- Bandura, Albert; Locke, Edwin A. (2003): Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, 87 - 99
- Barney, Jay B.; Wright, Patrick M. (1998): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 31 - 46

- Bartscher, Thomas R.; Steinmann, Olaf (1990): Der Human-Resource-Accounting-Ansatz innerhalb der Personal-Controlling-Diskussion. *Zeitschrift für Personalforschung* 4, 387 – 401
- Batt, Rosemary (2002): Managing Costumer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No.3, 587 - 597
- Beatty, Richard W.; Ewing, Jeffrey R.; Tharp, Charles G. (2003): HR's Role in Corporate Governance: Present and Prospective. *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 3, 257 - 269
- Beatty, Richard W.; Schneier, Craig Eric (1997): New HR Roles to Impact Organizational Performance: From „Partners“ to „Players“. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, 29 – 37
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Pickus, Peter S.; Spratt, Michael F. (1997): HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, Vol.36, No. 1, 39 – 47
- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich, Dave (2001): The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance. Boston (Harvard Business School Press)
- Becker, Fred G. (1994²): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, 2., durchgesehene Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Becker, Fred G. (1996²): Personalentwicklung. In: Kern, Werner (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1371 – 1381
- Becker, Fred; Kramarsch, Michael (1998): Anreizsysteme der Zukunft. *Personalwirtschaft* 4, 49 - 51
- Becker, Peter (2001): Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit: Eine Zwischenbilanz. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 1, 18 - 26
- Beer, Michael; Cannon, Mark D. (2004): Promise and Peril in Implementing Pay-For-Performance. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1, 3 - 48
- Bejan, Alina; Franke, Martin (2000): HR-Benchmarking – von der Datenanalyse zur Prozessoptimierung. *Personal* 8, 430 – 432
- Benedikt, Hans-Peter (2005): Controlling wahrt den Sinn. *Personalwirtschaft* 3, 16 – 19
- Bennett, Nathan; Ketchen, David J. Jr.; Blanton-Schultz, Elyssa (1998): An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 3 - 16
- Benz, Matthias (2000): Partizipation und Kommunikation als Motivatoren. *ZfO*, 69. Jg., Heft 1, 92 - 96
- Berens, Wolfgang; Bertelsmann, René (2002⁴): Controlling. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 280 - 288

- Berthel, Jürgen (1995⁴): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Beyer, Dirk (2003²): Unternehmenswertorientiertes Anreizsystem. In: Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München (Vahlen), 784
- Biel, Alfred; Fleig, Günther (2001): Personalcontrolling der DaimlerChrysler AG: Nur Menschen schaffen Werte! Interview. *controller magazin* 3, 205 – 214
- Biele, Guido; Bögelein, Margareta (2000): Benchmarking im Personalmanagement. Interview. *Personal* 4, 174
- Blankenagel, Veronika Halene (1993): Inhaltliche Grundlagen der unternehmensspezifischen Konzeptentwicklung und Systemstrukturierung der controllingorientierten Personalarbeit. Dissertation, Univ. St. Gallen
- Böhm, Hans (1999): Das Personalmanagement der Zukunft. Standortbestimmung und Perspektiven. *PersonalführungPlus*, 4 – 9
- Böhnisch, Wolf; Freisler-Traub, Andrea; Reber, Gerhard (2000): Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt - Eine theoretische Analyse. *Personal* 1, 38 - 42
- Bonner, Sarah E.; Sprinkle, Geoffrey B. (2002): The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research. *Accounting, Organizations and Society* 27, 303 - 345
- Bontis, Nick; Dragonetti, Nicola C.; Jacobsen, Kristine; Roos, Göran (1999): The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal* Vol. 17, No.4, 391 – 401
- Boudreau, John W. (1991): Utility Analysis for Decisions in Human Resource Management. In: Dunnette, Marvin D.; Hough, Leaetta M. (Eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology /2, Palo Alto (Consulting Psychologists Press), 621 - 745
- Boudreau, John W.; Berman, Robert (1991): Using Performance Measurement to Evaluate Strategic Human Resource Management Decisions: Kodak's Experience with Profit-Sharing. *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 3, 393 - 410
- Boudreau, John W.; Ramstad, Peter M. (1997): Measuring Intellectual Capital: Learning From Financial History. *Human Resource Management*, Vol. 36, No.3, 343 – 356
- Brinkmann, Hans (1991): Personalcontrolling als Wertschöpfung. Bergisch-Gladbach (Heider)
- Brown, Steven W. (1991): 13 Todsünden des Managers und wie man sie vermeidet: mit Strategie-Checklisten. Moderne Verlagsgesellschaft (München)
- Bruggemann, Agnes; Groskurth, Peter; Ulich, Eberhard (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern (Huber)
- Bühner, Rolf (1996): Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung. Landsberg/ Lech (Verlag Moderne Industrie)

- Büssing, André (1989): Arbeitszufriedenheit. In: Greif, Siegfried; Holling, Heinz; Nicholson, Nigel (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. München (Psychologie Verlags Union), 137 - 141
- Bungard, Walter (2000): Zielvereinbarungen – Renaissance eines „alten“ Führungskonzeptes auf Gruppen- und Organisationsebene. In: Bungard, Walter; Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden (Gabler), 15 - 33
- Bungard, Walter; Kohnke, Oliver (2000): Einführung und Überblick. In: Bungard, Walter; Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden (Gabler), 7 – 11
- Campbell, D.J.; Gingrich, K.F. (1986): The interactive effects of task complexity and participation on task performance: A field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 162 – 180. Zitiert in Galberg, Carmen (2000): Leistungssteigerung von Mitarbeitern durch Zielvorgaben. *ZfO*, 69. Jg., Heft 2, 97 – 101, auf S. 98
- Cascio, Wayne F. (1982): Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations. New York (Van Nostrand Reinhold Company)
- Cascio, Wayne F.; Ramos, Robert A. (1986): Development and Application of a New Method for Assessing Job Performance in Behavioral Economic Terms. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 20 – 28
- Coenenberg, Adolf C.; Fischer, Thomas M. (1991): Prozeßkostenrechnung – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung. *Die Betriebswirtschaft* 51, 21 – 38
- Cohen, Aaron (1993): Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, 1140 - 1157
- Conrad, Peter; Manke, Gerd (2001): Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und flexible Vergütung. *Personalführung* 5, 52 - 57
- Deci, E.L.; Ryan, R.M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York (Premium)
- Deci, Edward L.; Koestner, Richard; Ryan, Richard M. (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments of Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6, 627 - 668
- Delaney, John T.; Huselid, Mark A. (1996): The Impact of Human Resource Management Practices of Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 949 - 969
- Dilcher, Bettina; Haller, Horst (2004): Den Wert professioneller Personalarbeit entdecken. *Personalführung* 6, 24 - 30
- Domsch, Michel; Gerpott, Torsten J. (1992²): Personalbeurteilung. In: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neu bearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Poeschel), 1631 - 1641
- Donovan, John J.; Radosevich, David J. (1998): The Moderating Role of Goal Commitment on the Goal Difficulty – Performance Relationship. A Meta-Analytic Review and Critical Reanalysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, 308 - 315

- Douthitt, Elizabeth A.; Aiello, John R. (2001): The Role of Participation and Control in the Effects of Computer Monitoring on Fairness Perceptions, Task Satisfaction, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 867 - 874
- Dreidoppel, Jürgen; Lücke, Wilhelm (2000): Zielvereinbarungen in Rahmen wertorientierter Führung. In: Jetter, Wolfgang; Skrotzki, Rainer (Hrsg.): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche: Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 112 - 127
- Drenth, Pieter J.D. (1998²): Personnel Appraisal. In: Drenth, Pieter J.D.; Thierry, Henk; de Wolff, Charles J. (Eds.): Handbook of Work and Organizational Psychology. Hove (Psychology Press), 59 - 87
- Dressler, Matthias (2000): Variable Anreize motivieren. *Personalwirtschaft*, Sonderheft 9, 40 - 46
- Drumm, Hans Jürgen (1995³): Personalwirtschaftslehre. Berlin (Springer)
- Drucker, Peter F. (1954): The Practice of Management. New York (Harper)
- Earley, P. Christopher; Connolly, Terry; Ekegren, Göran (1989): Goals, Strategy Development, and Task Performance: Some Limits on the Efficacy of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, 24 - 33
- Eccles, Robert G. (1991): The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, January-February, 131 - 137
- Eigler, Joachim (1997): Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre. *Zeitschrift für Personalforschung* 4, 5 - 29
- Eisenberger, R.; Cameron, J. (1996): Detrimental effects of rewards: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153 - 1166. Zitiert in Jenkins, G. Douglas Jr.; Mitra, Atul; Gupta, Nina; Shaw, Jason D. (1998): Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, 777 - 787, auf S. 783
- Elšik, Wolfgang (1990): Personal-Controlling und strategisches Personalmanagement. *Zeitschrift für Personalforschung* 4, 403 - 417
- Erdenberger, Christoph; Wöste, Rudolf (1998): Grundlagen für das strategische Handeln im Personalmanagement. *Personalführung* 5, 66 - 73
- Erez, Miriam; Arad, Revital (1986): Participative Goal-Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 4, 591 - 597
- Evers, Heinz; Hören, Martin v. (1996): Bonussysteme als Umsetzungshebel zielorientierter Unternehmensführung. *Personal* 9, 456 - 461
- Fakesch, Bernd (1991): Führung durch Mitarbeiterbeteiligung: ein Konzept zur Steigerung der Mitarbeiter-Motivation. Dissertation, Univ. Augsburg.
- Fallgatter, Michael J. (1999): Leistungsbeurteilungstheorie und -praxis: zur "Rationalisierung" der Ignorierung theoretischer Empfehlungen. *Zeitschrift für Personalforschung* 1, 83 - 100

- Ferner, Anthony; Varul, Matthias Z. (2000): Internationalisation and the Personnel Function in German Multinationals. *Human Resource Management Journal*, Vol. 10, No. 3, 79 – 96
- Findley, Henry M.; Giles, William F.; Mossholder, Kevin W. (2000): Performance Appraisal Process and System Facets: Relationship With Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.. 85, No. 4, 634 - 640
- Fink, Carmen A.; Heineke, Carsten (2002): Die Balanced Scorecard mit dem Zielvereinbarungssystem verbinden. *ZfO* 71, Heft 3, 155 - 167
- Fischer, Lorenz (1991): Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven. Einleitung und Überblick. In: Fischer, Lorenz (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1 – 17
- Fischer, Lorenz (1993): Arbeitsmotivation, -leistung, und -zufriedenheit; Kurseinheit 2: Arbeitszufriedenheit und Leistung. Skript Fernuniversität Hagen.
- Fischer, Thomas M. (1993): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren. Dissertation, Univ. Augsburg. Zugl.: München (Vahlen)
- Fitz-enz, Jac (1984): How to Measure Human Resource Management. New York (McGraw Hill)
- Fitz-enz, Jac (1997): The Truth About Best Practices: What They Are and How to Apply Them. *Human Resource Management*, Vol. 36, No.1, 97 – 103
- Fitz-enz, Jac (2003): Renditefaktor Personal. Frankfurt (Campus). Übersetzung von: Fitz-enz, Jac (2000): The ROI of Human Capital. New York (AMACOM)
- Flamholtz, Eric; Hua, Wei (2002): Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence. *European Management Journal* Vol. 20, No.1, 72 - 81
- Fleig, Günther; Gesmann, Volker; Biel, Alfred (2004): Strategisches Personalcontrolling in der DaimlerChrysler AG. *Controlling*, Heft 8/9, 465 - 471
- Foerster von, Heinz (1984): Principles of Self-Organization – In a Socio-Managerial Contest. In: Ulrich, H. & Probst, G. (Eds.): Self-Organization and Management of Social Systems. Berlin (Springer), 2 – 24. Zitiert in Neuberger, Oswald (2002⁶): Führen und führen lassen. Stuttgart (Lucius & Lucius), auf S. 612f.
- Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (1997): Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. *Neue Zürcher Zeitung*, 29./30. März 1997, S. 29
- Frieling, Ekkehart; Sonntag, Karlheinz (1999²): Lehrbuch Arbeitspsychologie, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern (Huber)
- Funke, Uwe; Barthel, Erich (1995²): Nutzenanalysen von Personalauswahlprogrammen. In: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik. Göttingen (Hogrefe-Verlag), 820 - 833
- Funke, Uwe; Schuler, Heinz; Moser, Klaus (1995): Nutzenanalyse zur ökonomischen Evaluation eines Personalauswahlprojekts für Industrieforscher. In: Gerpott, Torsten J.; Siemers, Sven H. (Hrsg.): Controlling von Personalprogrammen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 139 – 171
- Galberg, Carmen (2000): Leistungssteigerung von Mitarbeitern durch Zielvorgaben. *ZfO*, 69. Jg., Heft 2, 97 - 101

- Galbraith, Jay (1992): Positioning Human Resource as a Value-Adding Function: The Case of Rockwell International. *Human Resource Management*, Vol. 31, No. 4, 287 - 300
- Gaugler, Eduard; Mungenast, Matthias (1995²): Leistungsbewertung als Führungsinstrument. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1423 - 1431
- Gebert, Diether (1995²): Führung im MbO-Prozeß. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 426 - 436
- Gebert, Diether; Rosenstiel, Lutz v. (2002⁵): Organisationspsychologie: Person und Organisation, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart (Kohlhammer)
- Gerhart, Barry; Milkovich, George T. (1992): Employee Compensation: Research and Practice. In: Dunnette, Marvin D.; Hough, Leaetta M. (Eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology / 3, Palo Alto (Consulting Psychologists Press), 481 – 568
- Gerpott, Torsten J. (1989): Ökonomische Spurenelemente in der Personalwirtschaftslehre: Ansätze zur Bestimmung ökonomischer Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren. *ZfB*, 59. Jg., H.8, 888 - 912
- Gerpott, Torsten J. (1995): Controlling von Personalprogrammen als Teilfeld des operativen Personal-Controlling. In: Gerpott, Torsten J.; Siemers, Sven H. (Hrsg.): Controlling von Personalprogrammen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 3 – 56
- Glanz, Ellen F.; Dailey, Lee K. (1992): Benchmarking. *Human Resource Management*, Vol. 31, No. 1&2, 9 - 20
- Gottschalk, Bernhard (1989): Wissenschaftliche Begleitung der Umsetzung erweiterter Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Dortmund (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz)
- Graves, Peter J. (1986): Let's Put Appraisal Back in Performance Appraisal: Part I. In: Lindsay, Jonathan A. (Ed.): Performance Evaluation. A Management Basic for Librarians. Phoenix (Oryx Press), 131 - 140
- Graumann, Matthias; Niedermeyer, Marcus (2003): Höhere Motivation durch Partizipation? *Personalführung* 1, 72 - 75
- Greller, M.M.; Parsons, C.K. (1992): Feedback and Feedback Inconsistency at sources of strain and self-evaluation. *Human Relations*, 45, 6, 611. Zitiert in Galberg, Carmen (2000): Leistungssteigerung von Mitarbeitern durch Zielvorgaben. *ZfO*, 69. Jg., Heft 2, 97 – 101, auf S. 100
- Griemert, Silke (1999): Darstellung und Beurteilung von Anreizsystemen zweier international tätiger deutscher Grossunternehmen. *controller magazin* 3, 225 - 228
- Grötzinger, Martin; Hohmann, Rolf (2003): Variable Vergütung in der Krise? *Personal* 10, 16 - 20
- Groth, Uwe; Kammel Andreas (1993): Personal-Controlling: Von der Konzeptionalisierung zur Implementierung. Ein gestaltungsorientierter gedanklicher Bezugsrahmen zur Umsetzung von Personal-Controlling in die betriebliche Praxis. *Zeitschrift für Personalforschung* 4, 468 - 488

- Grunwald, Wolfgang (1995²): Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern. In: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (Hogrefe), 194 - 205
- Günther, Sven (2001): Evaluation von Personalentwicklung on-the-job. Dissertation, Univ. Bielefeld. Zugl.: Lohmar (Josef Eul Verlag)
- Gutschelhofer, Alfred (1996): Die Ausrichtung der Funktionalstrategie-Personal an der Koevolution von Wertkette und Kernfähigkeiten. *Zeitschrift für Personalforschung* 4, 372 - 384
- Gutschelhofer, Alfred (2002⁴): Wertkette. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 2120 – 2130
- Guzzo, Richard A.; Jette, Richard D.; Katzell, Raymond A. (1985): The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 38, 275 - 291
- Haasters, Karsten (1998): Innovative Instrumente der prozeßorientierten Personalarbeit. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Erhebungen. Dissertation, Univ. Karlsruhe. Zugl.: Frankfurt (Peter Lang), 1999
- Hachmeister, Dirk (2002⁴): Erfolgsorientierte Performancemaße. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1385 - 1395
- Hacker, Winfried (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern (Huber)
- Häcker, Hartmut ; Kleinbeck, Uwe (1989): Arbeitsmotivation. In: Greif, Siegfried; Holling, Heinz; Nicholson, Nigel (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. München (Psychologie Verlags Union)
- Hafner, Kay (1988): Kosten-Nutzen-Analysen bei neuen Medien. Wien (Service Fachverlag)
- Haller, Axel (2002⁴): Wertschöpfung. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 2131 - 2142
- Hanusch, Horst (1994²): Nutzen-Kosten-Analyse, 2., überarbeitete Auflage. München (Vahlen)
- Hardes, Heinz Dieter (2003): Ein Bonussystem für zielorientiertes Handeln der Mitarbeiter. *Personalwirtschaft* 6, 50 – 55
- Hardes, Heinz-Dieter; Wickert, Heiko (2000): Erfolgsabhängige Beteiligungsentgelte in vergleichender europäischer Perspektive: Empirische Befunde und Erklärungsansätze. *Zeitschrift für Personalforschung* 1, 52 - 77
- Harel, Gedaliahu H.; Tzafrir, Shay S. (1999): The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management, Vol. 38, No. 3*, 185 – 200
- Harter, James K.; Hayes, Theodore L.; Schmidt, Frank L. (2002): Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2*, 268 - 279

- Haspeslagh, Philippe; Noda, Tomo; Boulos, Fares (2002): Wertmanagement – über die Zahlen hinaus. *HARVARD BUSINESS manager* 1, 46 - 59
- Heckhausen, H. (1981): Der Ursprung des Leistungsmotivs. In: Ackermann, K.-F.; Reber, G. (Hrsg.): Personalwirtschaft. Stuttgart, 280 – 288. Zitiert in Reber, Gerhard (1995²): Motivation als Führungsaufgabe. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1590 – 1608, auf Sp. 1592
- Heidecker, Michael (2003): Wertorientiertes Human Capital Management. Dissertation, Bundeswehrhochschule Hamburg. Zugl.: Wiesbaden (Deutscher Universitätsverlag).
- Hentze, Joachim (1991⁵): Personalwirtschaftslehre 2, 5., überarbeitete und ergänzte Auflage. Bern (Haupt).
- Hentze, Joachim; Kammel, Andreas (1993): Personalcontrolling. Ein Einführung in Grundlagen, Aufgabenstellungen, Instrumente und Organisation des Controlling in der Personalwirtschaft. Bern (Haupt)
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. (1967): The motivation to work. 2nd ed. New York. Zitiert in Weinert, Ansfried B. (1992²): Motivation. In: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neu bearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Poeschel), 1429 – 1442, auf Sp. 1434f.
- Hilgenfeld, Christoph (1993): Personalbeurteilung – ein tayloristischer Anachronismus: Die Zukunft der Mitarbeiterbeurteilung bei neueren Organisationskonzepten. In: Becker, Fred G.; Martin, Albert (Hrsg.): Empirische Personalforschung. München (Hampp), 241 - 255
- Hiltrop, Jean-Marie (1998): Preparing People for the Future: The Next Agenda for HRM. *European Management Journal*, Vol. 16, Vol. 1, 70 – 78
- Hiltrop, Jean-Marie; Despres, Charles (1994): Benchmarking the Performance of Human Resource Management. *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 6, 43 – 57
- Hiltrop, Jean-Marie; Despres, Charles; Sparrow, Paul (1995): The Changing Role of HR Managers in Europe. *European Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 91 - 98
- Hinterhuber, Hans H.; Handlbauer, Gernot (1995): Strategieorientiertes Human Resource Management in turbulenten Zeiten. In: Krystek, Ulrich; Link, Jörg (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg. Neue Herausforderungen für das strategische Management. Wiesbaden (Gabler), 353 – 380
- Hoeldtke, Karsten; Waidmann, Ralph; Waschetzko, Patrick (2002): Strategisches Human Resources Management (HR). *controller magazin* 5, 445 - 451
- Höft, Stefan (2001): Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen (Hogrefe), 617 - 651
- Hölzle, Philipp (1998): Prozeßorientierte Personalarbeit: vom Personal- zum Führungs-Controlling. Dissertation, Univ. Karlsruhe.
- Hofbauer, Helmut; Winkler, Brigitte (1999): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. München (Hanser)

- Hoffmann, Wolfgang (2000): Eckpfeiler einer Human-Resource-Strategie. *Personalwirtschaft* 8, 41 - 44
- Hofmann, Christian (2002⁴): Anreizsysteme. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 69 - 79
- Hofmann, Jürgen (1981): Erweiterte Kosten-Nutzen-Analyse. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht)
- Hollenbeck, John R.; Klein, Howard J. (1987): Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 2, 212 - 220
- Hollenbeck, John R.; Williams, Charles R.; Klein, Howard J. (1989): An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 1, 18 - 23,
- Horváth, Péter; Mayer, Reinhold (1989): Prozesskostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien. *Controlling* 4, 214 - 219
- Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (2003²): Controlling. In: Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München (Vahlen), 122 - 124
- Huber, Stefan (1998): Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements. Dissertation, Univ. Potsdam. Zugl.: München (Hampp)
- Huselid, Mark A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635 - 672
- Huselid, Mark A; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. (1997): Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 171 - 188
- Ilie, Remus; Judge, Timothy A. (2003): On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, 750 - 759
- Inderst, Franz X. (1995): Die Evaluierung der Personalförderung: eine betriebspersonalökonomische Analyse. Dissertation, Univ. München. Zugl.: Frankfurt (Lang)
- Jäger, Wolfgang; Schäfer, Alexander (1998): Das Verfahren der Prozesskostenrechnung im Personalmanagement. *Personalführung* 11, 72 - 75
- Jenkins, G. Douglas Jr.; Mitra, Atul; Gupta, Nina; Shaw, Jason D. (1998): Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, 777 - 787
- Jetter, Wolfgang (2000a): Performance Management. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Jetter, Wolfgang (2000b): Zielvereinbarungsgespräche als Führungs- und Kommunikationsinstrument im Personalwesen und in der Unternehmensleitung – Über die dritte Evolutionsstufe einer Managementmethode. In: Jetter, Wolfgang; Skrotzki, Rainer (Hrsg.): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche: Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 3 - 37

- Jochmann, Walter (1995²): Einbindung von Managementdiagnostik in Ziele und Strategien von Unternehmungen. In: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (Hogrefe), 22 - 31
- Judge, Timothy A.; Locke, Edwin A.; Durham, Cathy C. (1997): The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 19, 151 - 188
- Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Locke, Edwin A. (2000): Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, 237 – 249
- Judge, Timothy A.; Heller, Daniel; Mount, Michael K. (2002): Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 530 - 541
- Judiesch, Michael K., Schmidt, Frank L.; Hunter, John E. (1993): Has the Problem of Judgment in Utility Analysis Been Solved? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 6, 903 - 911
- Judiesch, Michael K., Schmidt, Frank L.; Mount, Michael K. (1992): Estimates of the Dollar Value of Employee Output in Utility Analysis: An Empirical Test of Two Theories. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No.3, 234 - 250
- Kaiser-Geue, Wolfgang (1999): Das Personalwesen auf dem Weg zum internen und externen Dienstleister. *Personalführung* 3, 30 - 38
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001): Wie Sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen. *HARVARD BUSINESS manager* 2, 60 – 70
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004): Grünes Licht für Ihre Strategie. *HARVARD BUSINESS manager* 5, 18 – 33
- Kassowitz, Georg (1987): Personal-Computer-Einsatz beurteilt mit Hilfe der Kosten-Nutzen-Analyse. Dissertation, Univ. Zürich.
- Kaufman, R.; Watkins, R.; Sims, L. (1997): Cost-Consequences-Analysis. A case study. In: Performance Improvement Quarterly. Vol. 10, Nr. 2. Zitiert in Watkins, Ryan; Leigh, Doug (2001): Performance Improvement – Mehr als nur die Verbesserung des Hier und Jetzt. In: Wittkuhn, Klaus; Bartscher, Thomas (Hrsg.): Improving Performance: Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Neuwied (Luchterhand), 99 – 110, auf S. 105
- Keller, Bernd; Plack, Andreas (2001): Economic Value Added (EVA) als Unternehmenssteuerungs- und -bewertungsmethode. *Kostenrechnungspraxis* 6, 347 - 351
- Kerkow, Holger; Kipker, Ingo (2000): Prozess- und Erfolgscontrolling in der Mitarbeiterrekrutierung. *Personalführung* 5, 74 - 79
- Kerr, Steven; Von Glinow, Mary Ann (1997): The Future of HR: Plus Ça Change, Plus C'est la Meme Chose. *Human Resource Management*, Vol. 36, No.1, 115 - 119
- Kiefer, Bernd-Uwe (1996): Erfahrungsaustausch: Personalbeurteilung versus Mitarbeitergespräch. *Personal*, Heft 4, 216 - 218
- Kirkpatrick, Donald L. (1960): Techniques for Evaluating Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 14, 13 – 18; 28 - 32

- Klein, Howard J.; Wesson, Michael J.; Hollenbeck, John R.; Alge, Bradley J. (1999): Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 84, No. 6, 885 - 896
- Kleinbeck, Uwe (1987²): Arbeitsmotivation. In: Hoyos, Carl Graf; Kroeber-Riel, Werner; Rosenstiel, Lutz v.; Strümpel, Burkhard (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen. München (Psychologie-Verlags-Union).
- Kleinbeck, Uwe (1993): Arbeitsmotivation, -leistung, und -zufriedenheit; Kurseinheit 1: Arbeitsmotivation. Skript Fernuniversität Hagen.
- Klingenbiel, Peter (2000): Identifizierung und Quantifizierung von Werttreibern als Voraussetzung für ein erfolgreiches Wertmanagement. *controller magazin* 6, 565 - 568,
- Knebel, Heinz (2003): Der Engpassfaktor „Mensch“ – Erfahrungen mit Personalbeurteilungen in der Praxis. *Personal* 9, 12 -15
- Kobi, Jean-Marcel (1997): Praxistaugliche Instrumente des Personalcontrolling. *Personal* 7, 370 - 373
- Kobi, Jean-Marcel (2000): Die Mitarbeiterdimension in der Balanced Scorecard. *controller magazin* 3, 255 – 257
- Kohnke, Oliver (2000): Die Anwendung der Zielsetzungstheorie auf Mitarbeitermotivation und –steuerung. In: Bungard, Walter; Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden (Gabler), 35 - 65
- Kräkel, Matthias (1996): Direkte versus indirekte Leistungsanreize – eine kritische Diskussion der traditionellen ökonomischen Anreiztheorie. *Zeitschrift für Personalforschung* 4, 358 - 371.
- Krieg, Hans-Jürgen (1999): Personalarbeit im Wandel – aktuelle Situation und Trends. *Personalführung* 9, 38 – 45
- Krieg, Hans-Jürgen; Drebes, Jürgen (1996): Führen durch Ziele. Besondere Umsetzungsaspekte der Leistungsvereinbarungen. *Personalführung* 1, 54 - 60
- Kunz, Gunnar (1999): Zielvereinbarungen und Balanced Scorecard. *Personal* 10, 488 - 493
- Kunz, Alexis H.; Pfaff, Dieter (2002): Agency Theory, Performance Evaluation, and The Hypothetical Construct of Intrinsic Motivation. *Accounting, Organizations and Society* 27, 275 - 295
- Kunz, Alexis H.; Pfeiffer, Thomas (2002⁴): Balanced Scorecard. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 101 - 109
- Lacher, Michael (1995): Projektorientierte Qualifizierung in der Automobil-Industrie. In: Gerpott, Torsten J.; Siemers, Sven H. (Hrsg.): Controlling von Personalprogrammen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 211 - 226
- Lake, Dale G. (1997): Framework for Human Resource Professionals Participating in Business Relationships. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, 129 - 134
- Lake, Dale G.; Ulrich, Dave (1992): Conclusion to Exemplary Practices. *Human Resource Management*, Vol. 31, Numbers 1&2, 127 - 132

- Lampen, Willibrod; Zesch, Werner (1996): Erfolg durch Benchmarking und Reengineering der Personalprozesse. Ein Erfahrungsbericht. *Personalführung* 7, 584 - 591
- Landy, Frank J.; Farr, James L.; Jacobs, Rick R. (1982): Utility Concepts in Performance Management. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 15 - 40
- Latham, Gary P.; Locke, Edwin A. (1991): Self-Regulation Through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 212 - 247
- Latham, Gary P.; Locke, Edwin A. (1995²): Zielsetzung als Führungsaufgabe. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 2222 - 2234
- Latham, Gary P.; Steele, Timothy P. (1983): The Motivational Effects of Participation Versus Goal Setting on Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 3, 406 - 417
- Latham, Gary P.; Yukl, Gary (1976): Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* Vol. 61, No.2, 166 - 171
- Latham, Gary P.; Erez, Miriam; Locke, Edwin A. (1988): Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists: Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, 753 - 772
- Latham, Gary P.; Steele, Timothy P.; Saari, Lise M. (1982): The Effects of Participation and Goal Difficulty on Performance. *Personnel Psychology*, 35, 677 - 686
- Laukamm, Thomas (1989 – 2.Aufl.): Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. Wiesbaden (Gabler), 77 - 113
- Lehky, Maren (2003): Die berufliche Zukunft der Personalmanager. *Personal* 5, 14 – 17
- Lehner, Johannes (1995²): Führungserfolg – Messung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 550 - 562
- Lelke, Carsten; Kress, Stephan (1998): Prozeßkostenrechnung als strategisches Werkzeug eines wertorientierten Führungskonzeptes. *Kostenrechnungspraxis* 3, 145 - 152
- Liebel, Hermann J.; Oechsler, Walter A. (1994): Handbuch Human Resource Management. Wiesbaden (Gabler)
- Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (1984): Goal setting: A motivational technique that works. Englewood Cliffs, N.J. Zitiert in Weinert, Ansfried B. (1992²): Motivation. In: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Poeschel), 1429 – 1442, auf Sp. 1440
- Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (1990): A Theory of Goal Setting and Task Performance. New Jersey (Englewood Cliffs)
- Long, Phil (1986): Performance Appraisal Revisited. London (Institute of Personnel Management)

- Lühker, Martina; Vaanholt, Silke (1994): Motivation: Mehr als nur ein Mythos? *Personal, Heft 5*, 230 - 235
- Lurse, Klaus (1990): Personal-Controlling – ein Ansatz zur Effizienzsteigerung im Personal-Management. *Zeitschrift für Personalforschung 4*, 367 - 377
- Luthans, Fred; Peterson, Suzanne J. (2003): 360-Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination. *Human Resource Management, Vol. 42, No. 3*, 243 - 256
- MacDuffie, John Paul (1995): Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review Vol. 48, No.2*, 197 - 221
- Mackau, Dirk; Brüggmann, Matthias; Luczak, Holger (2002): Analyse der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Methode zum Verständnis von Ursachen und Wirkungszusammenhängen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 5*, 318 - 329
- Maier, Günter W.; Brunstein, Joachim C. (2001): The Role of Personal Work Goals in Newcomers' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 86, No. 5*, 1034 - 1042
- Malik, Fredmund (2000): Management oder Leadership – Teil 1. Aus der Reihe: *MALIK on MANAGEMENT 4*, St. Gallen
- Marcus, Bernd; Schuler, Heinz (2001): Leistungsbeurteilung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen (Hogrefe), 397 - 431
- Martell, Kathryn; Carroll, Stephen J. (1995a): How Strategic is HRM? *Human Resource Management, Vol. 34, No.2*, 253 - 267
- Martell, Kathryn; Carroll, Stephen J. (1995b): Which Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team Are Associated with Higher Firm Performance? *Human Resource Management, Vol. 34, No.4*, 497 - 512
- Martin, Albert (1993): Die Beurteilung des betrieblichen Personalwesens als Aufgabe der Personalforschung. In: Becker, Fred G.; Martin, Albert (Hrsg.): *Empirische Personalforschung*. München (Hampp), 147 - 172
- Martina, Dietmar; Koch, Sebastian (2003): Benchmarking: Personalkennzahlen DAX 30-Unternehmen. *Personal 9*, 44 – 46.
- Maurer, Rolf (1996): Personalarbeit im weltweiten Vergleich. Wettbewerbsorientierte Analyse eines Benchmarking-Prozesses. *Personalführung 3*, 232 - 236
- Mayer, Reinhold (2002⁴): Prozesskostenrechnung. In: Küpper, Hans-Ulrich (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, 4., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1621 - 1630
- Mayer, Reinhold; Kaufmann, Lutz (2000): Prozeßkostenrechnung II. In: Fischer, Thomas M. (Hrsg.): *Kosten-Controlling*. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 291 - 322
- McGregor, Douglas (1957): An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review, Vol. 35, No. 5-6*, 89 - 94
- McCall, Morgan W.; Lombardo, Michael M. (1983): Off the Track: Why and How Successful Executives get Derailed. Greensboro (Center for Creative Leadership)

- (Technical Report No. 21). Zitiert in Neuberger, Oswald (2002⁶): Führen und führen lassen. Stuttgart (Lucius & Lucius), Beleg 4.3., S. 236.
- McClelland, D. (1961): The achieving society. New York. Zitiert in Weinert, Ansfried B. (1992²): Motivation. In: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Poeschel), 1429 – 1442, auf Sp. 1432
- Metz, Franz (1995): Konzeptionelle Grundlagen, empirische Erhebungen und Ansätze zur Umsetzung des Personal-Controllings in der Praxis. Dissertation, Univ. Karlsruhe
- Milkovich, T.G.; Bourdreau, W.J. (1998): Human resource management. (8th ed.) Boston: Irwin. Zitiert in Harel, Gedaliahu H.; Tzafrir, Shay S. (1999): The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3, 185 – 200, auf S. 194
- Miller, Katherine I.; Monge, Peter R. (1986): Participation, Saisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No.4, 727 - 753
- Moser, Klaus (1997): Commitment in Organisationen. Bern (Huber)
- Möhlmann,Thomas; Kadelbach, Isabel; Magatzki, Jan (2000): Wertorientiertes Prozessmanagement – ein Weg zur Steigerung des Economic Value. *controller magazin* 6, 490 - 495
- Müller, Udo (2000): Die vermögens- und verteilungspolitischen Aspekte einer Mitarbeiterbeteiligung. Dissertation, Univ. Augsburg. Zugl.: Frankfurt (Lang)
- Nadig, Linard (2000): Prozesskostenrechnung in Theorie und Praxis. Zürich (Schulthess)
- Nehrkorn, Stefan (2001): Systemtheorie: Niklas Luhmann. Vortrag an der Humboldt-Gesellschaft, abgerufen unter www.humboldtgesellschaft.de/inhalt.php?name=luhmann am 30.06.2005
- Nemitz, Britta; Johnson, Gerhard; Kober, Markus (1997): Controlling der Personalentwicklung bei der Karstadt AG. *Personal* 11, 572 – 576
- Nerdinger, Friedemann W. (2001): Motivierung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen (Hogrefe), 349 - 371
- Neuberger, Oswald (1980): Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung. *Die Betriebswirtschaft* 40, 27 - 43
- Neuberger, Oswald (1981): Was haben Beurteilungssysteme bis heute gebracht? Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Schäkel, Uwe; Thiede, Jörg D. (Hrsg.): Elemente der Personalentwicklung in der Diskussion. Düsseldorf (Werner-Verlag), 3 – 40
- Neuberger, Oswald (1984): Personalbeurteilung. In: Hartmann, Hans A.; Haubl, Rolf (Hrsg.): Psychologische Beobachtung: Problembereiche und Praxisfelder. München (Urban und Schwarzenberg), 277 - 305
- Neuberger, Oswald (1985a): Arbeitszufriedenheit: Kraft durch Freude oder Euphorie im Unglück? *Die Betriebswirtschaft* 45, 2, 184 – 206.

- Neuberger, Oswald (1985b): Ist Arbeitszufriedenheit ein sinnvolles Ziel? In: Personal-Management. Beiträge zum Personal-Management Kongreß 1984 an der Wirtschaftsuniversität Wien. Service-Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien (Wien), S. 59 - 81
- Neuberger, Oswald (1987²): Arbeitszufriedenheit als Einstellung zur Arbeitssituation. In: Hoyos, Graf Carl; Kroeber-Riel, Werner; Rosenstiel, Lutz v.; Strümpel, Burkhard (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen. München (Psychologie Verlags Union), 135 - 150
- Neuberger, Oswald (1992): Gaukler, Hofnarren, Komödianten. Rückwärtsgewandte Überlegungen zur Gegenwart des Vergangenen im Rollenverständnis von PersonalentwicklerInnen. *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personal*. Heft 15/1992
- Neuberger, Oswald (1992²): Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen. In: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Poeschel), Sp. 2288 - 2299
- Neuberger, Oswald (1994²): Personalentwicklung. 2. durchgesehene Auflage. Stuttgart (Enke)
- Neuberger, Oswald (1995²): Moden und Mythen der Führung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), Sp. 1578 - 1590
- Neuberger, Oswald (1997): Personalwesen 1. Stuttgart (Enke)
- Neuberger, Oswald (2002⁶): Führen und führen lassen. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart (Lucius & Lucius)
- Nunier, Hartmut (1999): Die Einführung variabler und leistungsbezogener Vergütung. *Personalführung* 7, 36 - 38
- Odiorne, George S. (1967): Führung durch Vorgabe von Zielen. München (Verlag Moderne Industrie). Deutsche Übersetzung von: Management by Objectives. A System of Managerial Leadership. New York, 1965
- Olesch, Gunther (2001): Performance des Personalmanagement. *Personal* 1, 12 – 20
- Olesch, Gunther (2003): HR als Prozess orientiertes Dienstleistungs-Center. *Personal* 9, 52 - 55
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter A. (2001⁹): Personalwirtschaft. 9., aktualisierte und durchgesehene Auflage. Ludwigshafen (Kiehl)
- Oppitz, Jens; Wucknitz, Uwe D. (2000): Erfolgsfaktoren des HRM-Benchmarking. *Personal* 4, 170 - 173
- Papmehl, André; Baldin (1989a): Kann man Bildungsnutzen messen? *Personalführung* 8, 811 - 815
- Papmehl, André; Baldin (1989b): Bildungscontrolling. *Personalführung* 9, 870 - 877
- Papmehl, André; Petri, Edmund (1994): Personalsteuerung in der Praxis. *Personalführung* 2, 114 - 121
- Pfeffer, Jeffrey (1997): Pitfalls on the Road to Measurement: The Dangerous Liaison of Human Resources with the Ideas of Accounting and Finance. *Human Resource Management*, Vol.36, No. 3, 357 - 365

- Philipps, Gordian; Windheim, Jürgen (2003): Balanced Scorecard zur Cost Center Steuerung von Unternehmen – Das Beispiel HR-Scorecard. *Personal* 9, 48 – 50.
- Pietruschka, Sabine (2000): Psychologische Grundlagen für eine Führung mit Zielvereinbarungsgesprächen. In: Jetter, Wolfgang; Skrotzki, Rainer (Hrsg.): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche: Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 38 - 48
- Prohaska, Yorck v. (2004): Zielvereinbarungen: Warum das System so häufig nicht funktioniert. *Personal* 1, 32 - 34
- Putz, Peter (1999): Nutzen der Evaluierung von Managementsystemen. *Personal* 10, 502 - 505
- Raju, Nambury S.; Burke, Michael J.; Normand, Jacques (1990): A New Approach for Utility Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 1, 3 - 12
- Raju, Nambury S.; Burke, Michael J.; Normand, Jacques; Lezotte, Daniel V. (1993): What Would Be If What Is Wasn't ? Rejoinder to Judiesch, Schmidt, and Hunter (1993). *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 6, 912 - 916
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York. Zitiert in Bühner, Rolf (1996): Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung. Landsberg/ Lech (Verlag Moderne Industrie), auf S. 44
- Reber, Gerhard (1995²): Motivation als Führungsaufgabe. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1590 - 1608
- Redmann, Britta (2003): Rechtliche Tücken bei variablen Ziel- und Anreizvergütungen. *Personal* 10, S. 22 - 26
- Reichwald, Ralf; Siebert, Jörg; Möslin, Kathrin (2004): Leadership Excellence: Führungssysteme auf dem Prüfstand. *Personalführung* 3, 50 - 56
- Reinhardt, Rüdiger (2000): Die europäische Personalentwicklung im Wandel: Selbstverständnis und Praktiken in lernorientierten Unternehmen. *Zeitschrift für Personalforschung* 3, 209 – 241
- Remdisch, Sabine; Utsch, Andreas (2004): Evaluation als Beitrag zur Entwicklung von Qualität. Evaluationsverfahren und ihre Methoden im Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung. *Personalforschung* 3, 18 - 23
- Remer, Andreas (1992²): Personalcontrolling. In: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Poeschel), 1642 - 1653
- Renn, Robert W. (1998): Participation's Effect on Task Performance: Mediating Roles of Goal Acceptance and Procedural Justice. *Journal of Business Research* 41, 115 - 125
- Roberson, Quinetta M.; Moya, Neta A.; Locke, Edwin A. (1999): Identifying a Missing Link Between Participation and Satisfaction: The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, 585 - 593
- Rodgers, Robert; Hunter, John E. (1991): Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2, 322 - 336

- Rosche, Jan-Dirk; Groß, Annette; Egeler, Dominik (2001): Wohin geht die Personalarbeit im neuen Jahrtausend? *Personal* 1, 6 – 10
- Rosenstiel, Lutz v.; Gebert, Diether (1995²): Führungsforschung und Organisations-/ Sozialpsychologie. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 679 - 698
- Rossi, Peter H.; Freeman, Howard E.; Hofmann, Gerhard (1988): Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Stuttgart (Enke)
- Rübling, Gerhard (1988): Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung. Dissertation, Univ. Konstanz.
- Rutschke, Kirsten; Borchert, Margret (2003): Maßarbeit Weiterbildung. *Personalwirtschaft* 6, 28 - 34
- Sattelberger, Thomas (1989): Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung. Wiesbaden (Gabler), 15 - 37
- Sattelberger, Thomas (1996): Zehn Thesen zu Human Ressourcen in virtueller werdenden Organisationen. *Personalführung* 11, 974 - 984
- Sattelberger, Thomas (1998): Kommunikation als strategisches Geschäftsfeld der Personalarbeit. *PersonalführungPlus*, 25 – 34
- Schettgen, Peter (1996): Arbeit, Leistung, Lohn: Analyse und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive. Stuttgart (Enke)
- Schindler, Ulrich (1994): Personalentwicklung: Die Wertschöpfung von Investitionen verbessern. *Personalführung* 2, 122 - 127
- Schmeisser, Wilhelm (2001): Prozessoptimierung und Kundenorientierung im Personalwesen. *Personal* 1, 15 – 19
- Schmeisser, Wilhelm; Paul, Dietmar (1999): Benchmarking in der Personalwirtschaft. *Personalwirtschaft* 4, 49 - 54
- Schmeisser, Wilhelm; Eckstein, Peter; Dannewitz, Corinna (2001): Harte Faktoren bestimmen den Wandel der Personalarbeit. *Personalwirtschaft* 7, 50 - 57
- Schmidt, Frank L.; Hunter, John E.; McKenzie, Robert C.; Muldrow, Tressie W. (1979): Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, No. 6, 609 - 626
- Schmidt, Frank L.; Hunter, John E.; Pearlman, Kenneth (1982): Assessing the Economic Impact of Personnel Programs on Workforce Productivity. *Personnel Psychology*, 35, 333 - 347
- Schneider, Hans-J.; Fritz, Stefan (2003): Führungskräfte-Beteiligung in Deutschland. *Personal* 10, 12 -14
- Scholz, Christian (1999): Personalorganisation zwischen Frustration und Innovation. *Personalführung* 3, 14 – 20
- Scholz, Christian (2000⁵): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München (Vahlen)

- Scholz, Christian (2002): Performance Controlling im Personalmanagement. *Controlling* 8/9, 483 - 489
- Scholz, Christian (2003²): Personalcontrolling. In: Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllingslexikon, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage. München (Vahlen), 534 - 538
- Scholz, Christian; Stein, Volker; Bechtel, Roman (2004): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. Neuwied (Luchterhand).
- Schröder, Wolfgang (1996): Führen durch Ziele. Konzepte der 2. Generation. *Personalführung* 9, 796 - 804
- Schütte, Martin (2001): Shareholder-Value in der Personalpolitik – Gefahr und Chance für den Personalmanager. In: Friederichs, Peter; Althausen, Ulrich (Hrsg.): Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider. Neuwied (Luchterhand), 386 - 405
- Schuler, Heinz (1989): Leistungsbeurteilung. In: Roth, Erwin (Hrsg.): Organisationspsychologie. Göttingen (Verlag für Psychologie), 399 - 430
- Schuler, Heinz (1995^{2a}): Vorgesetztenurteile. In: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (Hogrefe), 677 - 688
- Schuler, Heinz (1995^{2b}): Personalbeurteilungssysteme. In: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (Hogrefe), 765 - 773
- Schuler, Heinz; Funke, Uwe; Moser, Klaus; Donat, Michael (1995): Personalauswahl in Forschung und Entwicklung. Göttingen (Hogrefe)
- Schulte, Christof (1989): Personal-Controlling mit Kennzahlen. München (Vahlen)
- Schulz, Roland; Maaß, Jürgen (2001): Performance-Management – Ein internationales Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte. In: Friederichs, Peter; Althausen, Ulrich (Hrsg.): Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider. Neuwied (Luchterhand), 257 - 274
- Scott-Morgan, P. (1996): Die heimlichen Spielregeln. München (Heyne). Zitiert in Bungard, Walter (2000): Zielvereinbarungen – Renaissance eines „alten“ Führungskonzeptes auf Gruppen- und Organisationsebene. In: Bungard, Walter; Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden (Gabler), 15 – 33, auf S. 28
- Six, Bernd; Kleinbeck, Uwe (1989): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Roth
- Shrock, Sharon A.; Geis, George L. (2001): Evaluierung. In: Wittkuhn, Klaus; Bartscher, Thomas (Hrsg.): Improving Performance: Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Neuwied (Luchterhand), 233 - 260
- Snell, Scott A.; Dean, James W. Jr. (1992): Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 467 – 504
- Skrotzki, Rainer (2000): Neue Entgeltstrukturen mit vereinbarten Zielen und Leistungskomponenten als Diskussionsgrundlage für tarifpolitische Reformen. In: Jetter, Wolfgang; Skrotzki, Rainer (Hrsg.): Handbuch Zielvereinbarungsge-

- sprache: Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 200 - 213
- Sold, Wolfgang; Uepping, Heinz (1999): Strategische Unternehmenssteuerung durch Zielvereinbarungen und variable Vergütung. *Personal* 10, S. 494 - 497
- Sontow, Karsten; Siebiera, Guido (1996): Modernes Personalmanagement als unternehmensinterne Dienstleistung. Wege zur neuen Rolle des Personalwesens. *Personalführung* 7, 594 - 601
- Sowarka, Bernhard H.; Sarges, Werner (1995²): Psychologische Konstrukte für Eignungsprädiktoren. In: Sarges, Werner (Hrsg.): Management-Diagnostik. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (Hogrefe), 207 - 218
- Sprenger, Reinhard K. (2000): Das Sisyphos-Dilemma. In: Bungard, Walter; Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden (Gabler), 101 - 112
- Sprenger, Reinhard K. (2002): Mythos Motivation. Frankfurt (Campus). Sonderausgabe für amazon.de
- Sprinkle, Geoffrey B. (2000): The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, 299 - 326
- Steinle, Claus; Thiem, Henning; Lange, Morten (2001): Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien – Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise. *controller magazin* 1, 29 - 37
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (1993³): Management. Unterlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden (Gabler)
- Strack, Rainer; Villis, Ulrich; Klose, Frank (2003): Wertsteigerung durch den Mitarbeiter. *Personalwirtschaft* 12, 23 – 27
- Stroebe, Antje I.; Stroebe, Rainer W. (2003): Motivation durch Zielvereinbarungen. Heidelberg (Sauer-Verlag)
- Sveiby, Karl-Erik (1998): Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Landsberg/ Lech (Verlag Moderne Industrie)
- Svoboda, Michael (2000): Durch Zielvereinbarungsgespräche zu einem neuen Führungsverständnis in der Deutschen Bank. In: Jetter, Wolfgang; Skrotzki, Rainer (Hrsg.): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche: Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 189 - 199
- Thierau-Brunner, Heike; Stangel-Meseke, Martina; Wottawa, Heinrich (1999²): Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen (Hogrefe), 261 - 286
- Titscher, Stefan (1985): Zur möglichen Zukunft betrieblicher Personalarbeit. In: Weber, Wolfgang (Hrsg.): Personal-Management. Beiträge zum Personal-Management Kongreß 1984 an der Wirtschaftsuniversität Wien. Wien (Service-Verlag an der Wirtschaftsuniversität Wien), 107 – 117
- Tondorf, Karin (2000): Zielvereinbarungen – Ein neues mitbestimmungspolitisches Thema. In: Jetter, Wolfgang; Skrotzki, Rainer (Hrsg.): Handbuch Zielvereinba-

- ungsgespräche: Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 162 - 167
- Torka, Walter (1994): Personal-Controlling: Ziele, Aufgaben, Instrumente. *Personalführung* 2, 104 - 112
- Tubbs, Mark E. (1986): Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 3, 474 - 483
- Ulrich, Dave (1996): Human Resource Champions. Boston (Harvard Business School Press)
- Ulrich, Dave (1997a): Judge Me More By My Future Than By My Past. *Human Resource Management*, Vol. 36, No.1, 5 – 8
- Ulrich, Dave (1997b): Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*, Vol. 36, No.3, 303 – 320
- Ulrich, Dave (1998): Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft. *HARVARD BUSINESS manager* 4, 59 – 69
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne; Yeung, Arthur K.; Lake, Dale G. (1995): Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, Vol. 34, No. 4, 473 – 495
- Vancouver, Jeffrey B.; Thompson, Charles M.; Williams, Amy (2001): The Changing Signs in the Relationships Among Self-Efficacy, Personal Goals, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, 605 - 620
- Vögtlin, André; Foiada, Sandro (1997): Theorie und Praxis eines neuen Mitarbeiterbeurteilungs-Systems. *Personalführung* 2, 134 - 140
- Wachenfeld, Alexandra (2005): Arbeitnehmer sind unzufrieden – auch mit der Personalabteilung. *Personalwirtschaft* 1, 27 - 29
- Wagner, John A. III (1994): Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.2, 312 - 330
- Wagner, John A. III; Gooding, Richard Z. (1987): Shared Influence and Organizational Behavior. A Meta-Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participation – Outcome Relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, 524 - 541
- Watkins, Ryan; Leigh, Doug (2001): Performance Improvement – Mehr als nur die Verbesserung des Hier und Jetzt. In: Wittkuhn, Klaus; Bartscher, Thomas (Hrsg.): Improving Performance: Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Neuwied (Luchterhand), 99 - 110
- Weber, Jürgen; Schäffer, Utz (2000): Einführung der Balanced Scorecard – 8 Erfolgsfaktoren. *controller magazin* 1, 3 - 6
- Wegge, Jürgen (2004): Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen (Hogrefe)
- Weinert, Ansfried B. (1992²): Motivation. In: Gaugler, Eduard; Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Poeschel), 1429 - 1442
- Weitzman, M.L.; Kruse, D.L. (1990): Profit sharing and productivity. In A.S. Blinder (Ed.) Paying for productivity. Washington, DC: The Brookings Institute. Zitiert in

- Gerhart, Barry; Milkovich, George T. (1992): Employee Compensation: Research and Practice. In: Dunnette, Marvin D.; Hough, Leaetta M. (Eds.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology / 3, Palo Alto (Consulting Psychologists Press), 481 – 568, auf S. 526
- Wickel-Kirsch, Silke; Mummenthal, Linda (2000): Kosten- und ergebnisorientiertes Bildungscontrolling. *Personal* 12, 633 - 637
- Wiedemann, Herbert (1996⁴): Mitarbeiter richtig führen. Motivation – Partizipation – Kommunikation, 4., überarbeitete Auflage. Ludwigshafen (Kiehl)
- Wiersma, Uco J. (1992): The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101 - 114
- Wilbs, Dagmar; Wucknitz, Uwe D. (1999): Prozessoptimierung im Personalmanagement. *Personalführung* 3, 40 - 46
- Wildenmann, Bernd (2000): Die Faszination des Ziels. Neuwied (Luchterhand)
- Wilkening, Otto S. (1989²): Bildungs-Controlling – Instrumente zur Effizienzsteigerung der Personalentwicklung. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 2., erweiterte Auflage. Wiesbaden (Gabler), 367 - 393
- Wimmer, Peter; Neuberger, Oswald (1998): Personalwesen 2. Stuttgart (Enke)
- Winter, Bernward; Kanning, Uwe (2004): Outdoor-Training zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Personalführung* 5, 64 - 69
- Wintermantel, Richard E.; Mattimore, Karen L. (1997): In the Changing World of Human Resources: Matching Measures to Mission. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 337 – 342
- Witte, Eberhard (1995²): Effizienz der Führung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 263 - 276
- Wittkuhn, Klaus D. (2001¹): Performance-Systeme und ihre Bedeutung für das Unternehmen. In: Wittkuhn, Klaus D.; Bartscher, Thomas (Hrsg.): Improving Performance -Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Neuwied (Luchterhand), 35 - 53
- Wood, Robert E.; Locke, Edwin A. (1990): Goal Setting and Strategy Effects on Complex Tasks. *Research in Organizational Behavior* 12, 73 - 109
- Wohlgemuth, André C. (1990): Wettbewerbsvorteile schaffen durch Human Resources Management. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* 42 (1), 84 - 96
- Wottawa, Heinrich (1996): Methoden der Evaluationsforschung. In: Erdfelder, Edgar; Mausfeld, Rainer; Meiser, Thorsten; Rüdiger, Georg (Hrsg.): Handbuch Quantitative Methoden. Weinheim (Psychologie VerlagsUnion), 551 - 566
- Wright, Patrick M. (1989): Test of the Mediating Role of Goals in the Incentive-Performance Relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 5, 699 - 705
- Wright, Thomas A.; Bonett, Douglas G. (2002): The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Per-

- formance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 6, 1183 - 1190
- Wucknitz, Uwe D. (2002): Handbuch Personalbewertung: Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien. Stuttgart (Schäffer-Poeschel)
- Wucknitz, Uwe D.; Barlet, Stephan (2004): Den Wert der Personalarbeit messen und bewerten. *Personalführung* 6, 32 - 42
- Wunderer, Rolf (1995^{2a}): Delegative Führung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 227 - 240
- Wunderer, Rolf (1995^{2b}): Kooperative Führung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1369 - 1386
- Wunderer, Rolf (1995^{2c}): Mitarbeiterführung – Entwicklungstendenzen. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 1539 - 1548
- Wunderer, Rolf (2000): Entwicklungstendenzen im Personal-Controlling und der Wertschöpfungsmessung. *Personal* 6, 298 - 304
- Wunderer, Rolf (2003): Führung und Zusammenarbeit. Neuwied (Luchterhand)
- Wunderer, Rolf; Dick, Petra (2000): Personalmanagement – Quo Vadis? Neuwied (Luchterhand)
- Wunderer, Rolf; Fröhlich, Werner (1994): Personalentwicklungs-Controlling mit Schwerpunkt Führungstraining. *Personalführung* 2, 92 - 102
- Wunderer, Rolf; Jaritz, André (2002²): Unternehmerisches Personalcontrolling, 2., erweiterte Auflage. Neuwied (Luchterhand)
- Wunderer, Rolf; Arx, Sabina v.; Jaritz, André (1998a): Unternehmerische Ausrichtung der Personalarbeit. *Personal* 6, 278 – 283
- Wunderer, Rolf; Arx, Sabina v.; Jaritz, André (1998b): Beitrag des Personalmanagement zur Wertschöpfung im Unternehmen. *Personal* 7, 346 - 350
- Yeung, Arthur K.; Berman, Bob (1997): Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 321 - 335
- Youndt, Mark A.; Snell, Scott A.; Dean, James W. Jr.; Lepak, David P. (1996): Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 836 – 866
- Yukl, Gary (1989): Leadership in Organizations. 2. A., Englewood Cliffs. Zitiert in Arnold, Hugh; Kelsey, Barbara L. (1995²): Methoden der Empirischen Führungsforschung. In: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 276 – 296, auf S. 286
- Yukl, Gary (2002): Leadership in Organizations. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. Zitiert in Mackau, Dirk; Brüggmann, Matthias; Luczak, Holger (2002): Analyse der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung. Methode zum Verständnis von Ursachen und Wirkungszusammenhängen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 5, 318 – 329, auf S. 322

- Zander, Ernst (2001): Beurteilung und Zielvereinbarung. *controller magazin* 1, 7 - 12
- Zimmermann, Gerhard; Jöhnk, Thorsten (2000): Erfahrungen der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard. Ein empirisches Schlaglicht. *Controlling, Heft* 12, 601 - 606

Anhang

Die Aussagen der Interview-Teilnehmer sind den Interview-Nummern zugeordnet.
Die Interview-Nummern der verschiedenen Gruppenmitglieder sind:

- für PMS-geführte Mitarbeiter: Nr. 4, 5, 6, 13, 14, 15,16, 18, 21, 26, 29, 30;
- für Führungskräfte HB: Nr. 1, 2, 3, 8, 9, 20, 23, 25, 28, 31;
- für Vorstand, Personalexperten, Betriebsrat: Nr. 7, 10, 11, 12, 17, 19, 22, 24, 27, 32

| | | |
|--------|---|--------|
| A-1: | Interview-Leitfäden | S. 277 |
| A-1-1: | Interview-Leitfaden Vorstand | S. 277 |
| A-1-2: | Interview-Leitfaden Führungskräfte | S. 281 |
| A-1-3: | Interview-Leitfaden Mitarbeiter | S. 287 |
| A-1-4: | Interview-Leitfaden Personalexperten | S. 292 |
| A-2: | Auswertung: Entsprachen die Ziele 2003 den allgemeinen Anforderungen? | S. 296 |
| A-3: | Fragen mit ausschließlich skaliertem Beantwortung | S. 297 |
| A-4: | Erwartungen an die drei PMS-Komponenten | S. 299 |
| A-5: | Mitarbeiter-Nutzen aus Mitarbeiter-Sicht: Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst? | S. 304 |
| A-6: | Mitarbeiter-Nutzen aus Sicht Führungskräfte und Personalexperten | S. 308 |
| A-7: | Abgleich Führungsdynaden Nutzeneinschätzung | S. 314 |
| A-8: | Bewertung einer eventuellen alternativen Vorgehensweise zum PMS | S. 318 |
| A-9: | Auswertung: Ranking Wirkmechanismen PMS | S. 322 |
| A-10: | Abgleich Führungsdynaden Wirkmechanismen PMS | S. 327 |
| A-11: | Auswirkungen des PMS-Zielmanagements | S. 330 |
| A-12: | Auswirkungen des PMS-Variable Vergütung | S. 340 |
| A-13: | Einschätzung, ob sich Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter durch PMS verändert hat | S. 346 |
| A-14: | Reaktion der „top performer“ und Nicht-„top performer“ auf PMS | S. 348 |
| A-15: | Anteil der Ziele an Routine-Zielen und Projekt-Zielen | S. 349 |
| A-16: | Einschätzung Anteil Arbeitszeit Zielbearbeitung | S. 350 |
| A-17: | Einflussfaktoren auf Mitarbeiter- und Bereichsleistung | S. 351 |

Interview-Leitfaden Vorstand

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems (PMS)?

PMS - Zielmanagement:

PMS – Variable Vergütung:

PMS – Kompetenzmanagement:

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

4. Halten Sie es für denkbar, dass Ihre Kollegen der Unternehmensleitung/ Mitglieder des Vorstandes andere Zielsetzungen bzw. eine **andere** Gewichtung der Zielsetzungen vornehmen? Wenn ja, welche?

5. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für den Bereich HB.

6. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?
7. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?
8. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen angesprochene **alternative** Vorgehensweise auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

9. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

10. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

11. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

13. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|-----------|--------------------|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

15. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Ende des Interviews

Interview-Leitfaden Führungskräfte

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems (PMS)?

PMS - Zielmanagement:

PMS – Variable Vergütung:

PMS – Kompetenzmanagement:

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: Entsprachen die Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?
6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

überhaupt nicht

voll und ganz

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?
8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?
9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen angesprochene **alternative** Vorgehensweise auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.
10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

16. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

20. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

21. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|-----------|--------------------|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

22. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

23. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|---------------|--|
| | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | voll und ganz | |

24. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|------------|--|
| | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | sehr stark | |

25. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|----------|--|
| | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | sehr oft | |

26. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|----------|--|
| | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | sehr gut | |

Ende des Interviews

Interview-Leitfaden Mitarbeiter

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems (PMS)?

PMS - Zielmanagement:

PMS – Variable Vergütung:

PMS – Kompetenzmanagement:

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: Entsprachen die Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

überhaupt nicht

voll und ganz

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen angesprochene **alternative** Vorgehensweise auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,

- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|-----------|--------------------|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|---------------|--|
| | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | voll und ganz | |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|------------|--|
| | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | sehr stark | |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|----------|--|
| | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | sehr gut | |

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Interview-Leitfaden Personalexperten

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems (PMS)?

PMS - Zielmanagement:

PMS – Variable Vergütung:

PMS – Kompetenzmanagement:

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?
6. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?
7. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen angesprochene **alternative** Vorgehensweise auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

8. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?
9. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?
10. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:
 - Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
 - Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,

- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

11. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|-----------|--------------------|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

13. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Ende des Interviews

Anhang A–2: Auswertung:

Entsprachen die Ziele 2003 den allgemeinen Anforderungen?

(FK = Führungskräfte; MA = Mitarbeiter)

| | |
|-----|---|
| 1. | ja |
| 2. | Ziele teilweise zu global, nicht beeinflussbar; Erreichung persönlicher Ziele blieb unberücksichtigt |
| 3. | Es sind oft Ziele vereinbart worden, die weit außerhalb des Einflussbereiches des MAs lagen; nicht adäquate Ziele festgelegt; qualitative Ziele falsch operationalisiert; FK alleine gelassen; Problem der Vergleichbarkeit hoch; jetzt neues variables Entlohnungssystem: größere Transparenz durch rein quantitative Ziele; qualitative Ziele nur noch weiterhin hinsichtlich Kompetenzmanagement |
| 4. | ja |
| 5. | ja |
| 6. | Ja, in hohem Maße, aber Beeinflussbarkeit hohes Manko |
| 7. | Frage nicht gestellt |
| 8. | Ja, gemeinsame Meßlatten-Formulierung |
| 9. | ja |
| 10. | Frage nicht gestellt |
| 11. | Frage nicht gestellt |
| 12. | Frage nicht gestellt |
| 13. | Ja, aber unterjährige Veränderung wg. Abstimmung Marketing/ Einkauf; zu detailliert (Steuerung bei Änderungen problematisch), besser: Ziele mit Spielraum; wenn Weg offen steht, Zielerreichung leichter, da sich Ziel, aber auch Weg unterjährig geändert haben |
| 14. | Eher ja |
| 15. | Ja, o.k., gemeinsame Messorientierung, gemeinsame Akzeptanz |
| 16. | ja |
| 17. | Frage nicht gestellt |
| 18. | Ja, es gibt allerdings Bereiche, in denen Ziele „nur so formuliert sind“, die Qualität gering ist. |
| 19. | Frage nicht gestellt |
| 20. | ja |
| 21. | Ziele und Zielerreichung waren nicht immer der Person zuordenbar; aber generell evtl. zu allgemein gehalten, zu viele Einflussfaktoren |
| 22. | Frage nicht gestellt |
| 23. | Ja (HB war Vorreiter, jedes Jahr Verbesserung; viel Mühe und Engagement) |
| 24. | Frage nicht gestellt |
| 25. | Ja, keine Diskussion im nachhinein; es war möglich, Übereinstimmung bei qualitative Zielen zu erreichen |
| 26. | Zwei von drei Zielen waren o.k.; Nr. 3 kritisch; im allg. in Ordnung, konträre Ziele sind gar nicht zu vermeiden; hart messbare Ziele sind oft Einflüssen und Störfaktoren ausgeliefert! |
| 27. | Frage nicht gestellt |
| 28. | ja |
| 29. | ja |
| 30. | Ja |
| 31. | Eher nein, Zielerreichung gemauschelt, indirekt für fehlende Gehaltsdeckelung |
| 32. | Frage nicht gestellt |

Anhang A-3: Auswertung

Skalierung: 1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert.

Frage A: Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

Frage B: Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

Frage C: Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein.A39

Frage D: Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

Frage E: Das PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: Inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

Frage F: Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie bei der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

Frage G: Inwieweit empfinden Sie PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung generell als verständlich?

Frage H: Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung?

Frage I: Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung?

Interviews Nr.:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----|---|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|---|---|-----|-----|-----|-----|---|---|-----|-----|---|-----|-----|---|-----|-----|---|----|------|------|------|---|---|
| Frage A: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | a | | | | | |
| Zielmanagement | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | 24 | | | | | |
| Variable Vergütung | | | | | | 1 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 3 | | | | | |
| Komp.management. | 1 | 1 | | | | | | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 8 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage B: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zielmanagement | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | | 11 | | | | | |
| Variable Vergütung | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 21 | | | | | |
| Komp.management. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage C: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b | c | d | e | | |
| Zielmanagement | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 6 | 5 | 6 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3,5 | 4 | 4 | 6 | 2 | 5 | 4 | 6 | 5 | 2,5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3,72 | 1,40 | 6 | 1 | |
| Variable Vergütung | 2,5 | 2 | 3,5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 6 | 1 | 3 | 6 | 2 | 5 | 3 | 2,5 | 3 | 2 | 4 | 2,5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 6 | 4,5 | 4 | 6 | 1 | 3,48 | 1,49 | 6 | 1 | |
| Komp.management | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1,5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2,5 | 5,5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 1 | 3 | 2,70 | 1,32 | 6 | 1 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ohne Pers.exp., | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ohne Vorstand: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b | c | d | e | | |
| Zielmanagement | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | | 3 | 4 | | | 5 | | 2 | 5 | 5 | 4 | 3,5 | 4 | 4 | 6 | 2 | 5 | 4 | | 5 | 2,5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3,50 | 1,27 | 6 | 1 |
| Variable Vergütung | 2,5 | 2 | 3,5 | 5 | 4 | 5 | | 3 | 3 | | | 3 | | 1 | 3 | 6 | 2 | 5 | 3 | 2,5 | 3 | 2 | 4 | 2,5 | | 2 | 2 | 3 | 6 | 4,5 | 4 | 6 | 1 | 3,34 | 1,43 | 6 | 1 |

| Interviews Nr.: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | | | | | | | |
|---|-----|---|-----|---|-----|-----|---|-----|---|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|----|-----|----|-----|-----|----|----|----|------|------|------|------|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage C: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PMS-Verantwortl., beteil.A73 Vorstand: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zielmanagement | | | | | | | 3 | | | 6 | | 6 | | | | | | | | | | | | 6 | | | | | | | | | | b | c | d | e | | |
| Variable Vergütung | | | | | | | 2 | | | 5 | | 6 | | | | | | | | | | | | 5 | | | | | | | | | | 5,25 | 1,50 | 6 | 3 | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4,50 | 1,73 | 6 | 2 | |
| nur Führ.kräfte HB: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b | c | d | e |
| Zielmanagement | 3 | 2 | 2 | | | | | 3 | 4 | | | | | | | | | | | 6 | | | 4 | | 5 | | | 2 | | | 2 | | 3,30 | 1,42 | 6 | 2 | | | |
| Variable Vergütung | 2,5 | 2 | 3,5 | | | | | 3 | 3 | | | | | | | | | | | 3 | | | 2,5 | | 2 | | | 6 | | | 6 | | 3,35 | 1,47 | 6 | 2 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| nur Mitarbeiter HB: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b | c | d | e |
| Zielmanagement | | | | 4 | 5 | 3 | | | | | | | 2 | 5 | 5 | 4 | | 4 | | | 2 | | | | | 2,5 | | | 3 | 4 | | | 3,63 | 1,11 | 5 | 2 | | | |
| Variable Vergütung | | | | 5 | 4 | 5 | | | | | | | 1 | 3 | 6 | 2 | | 3 | | | 2 | | | | | 2 | | | 4,5 | 4 | | | 3,46 | 1,53 | 6 | 1 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vorst., Pers.exp., Betriebsrat: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | b | c | d | e |
| Zielmanagement | | | | | | | 3 | | | 6 | 5 | 6 | | | | | 3,5 | | 4 | | | 5 | | 6 | | | 3 | | | | | 1 | 4,25 | 1,65 | 6 | 1 | | | |
| Variable Vergütung | | | | | | | 2 | | | 5 | 3 | 6 | | | | | 5 | | 2,5 | | | 4 | | 5 | | | 3 | | | | | 1 | 3,65 | 1,60 | 6 | 1 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage D: | 5 | 4 | 5 | 6 | 5,5 | 3,5 | | 6 | 6 | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | | 4 | | 5 | 3,5 | | 6 | | 5 | 4 | | 5 | 3,5 | 5 | 6 | | 4,91 | 0,84 | 6 | 4 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage E: | 4 | 2 | 2 | | | | 5 | 2 | | | | | | | | | | | | 6 | | | 4 | | 3 | | | 4 | | | 4 | | 3,60 | 1,35 | 6 | 2 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage F: | | | | 4 | 3 | 2 | | | | | | | 4 | 2 | 5 | 2,5 | | 4 | | | 1 | | | | | 1 | | | 1 | 5 | | | 2,88 | 1,51 | 5 | 1 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage G: | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | | 5,5 | 6 | | | | 6 | 5 | 3,5 | 4 | | 5 | | 6 | 2 | | 4 | | 5 | 3 | | 4,5 | 5 | 5 | 4 | | 4,30 | 1,38 | 6 | 1 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage H: | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | | 3 | 2 | | | | 3 | 1 | 5 | 3 | | 2 | | 5 | 1 | | 5 | | 2 | 2 | | 2 | 2 | 5 | 3 | | 2,86 | 1,32 | 5 | 1 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frage I: | 2 | 2 | 2 | | | | | 3 | 2 | | | | | | | | | | | 3 | | | 6 | | 2 | | | 2 | | | 3 | | 2,70 | 1,25 | 6 | 2 | | | |

Interviews Nr.: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32

a: Nennhäufigkeit

b: Mittelwert

c: Standardabweichung

d: bester Wert

e: schlechtester Wert

Anhang A-4: Auswertung: Erwartungen an die drei PMS-Komponenten

(AD = Außendienst; FK = Führungskraft; MA = Mitarbeiter; U = Unternehmen; VV = Variable Vergütung; WB = Weiterbildung)

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. |
|---------------------|--|---|--|---|--|---|---|---|--|
| Zielmanagement | <i>Klare Ausrichtung, kein kontroverses Arbeiten; Verständnis für Produktpolitik; einheitliches Vorgehen</i> | <i>Priorisierung von Aufgaben, um enorme Vielfalt zu gewichten und MA auf wesentliche Hebel auszurichten</i> | <i>Motivierung durch Ziel</i> | <i>Sinnvolles Verknüpfen der Ziele verschiedener Bereiche (v.a. Marketing-Technik), Vermeidung von gegenläufigen Zielen</i> | <i>Anpassung der individuellen Ziele an die Unternehmensziele</i> | <i>Fokussierung auf Ziele</i> | <i>Instrument zur zielorientierten Steuerung und Führung : klarer, verbindlicher Kaskadierungsprozess top down; Querabstimmung der Ziele, Priorisierung; Klärung von Zielwidersprüchen; Ressourcenmanagement</i> | <i>Zielorientierte Führung; man spricht mehr darüber; konkretes Ziel wird mental und lösungsorientiert effizienter verfolgt</i> | <i>Stärkere Fokussierung und Verlinkung der Bereichsziele, damit Ressourcen besser passen</i> |
| V. V. | <i>Motivation durch Geld</i> | <i>Im Vertrieb wichtig als Leistungsanreiz, aber kein ausschlaggebender Motivator; wichtig ist „Alle-in-einem-Boot“, Beteiligung in guten wie in schlechten Tagen</i> | <i>Eindeutige Verantwortlichkeit mittels direkter Entlohnung</i> | <i>Nachvollziehbarkeit, Messbarkeit mit Begründung der objektiven, monetären Bewertung</i> | <i>Motivation; war aber nicht motivierend, da keine Extra-Zahlung</i> | <i>Kosteneinsparung (späte Auszahlung!) durch schwere Ziele</i> | <i>Steuerungsmöglichkeit: über Anreiz wertmäßige Konsequenz eines Zieles (Kopplung mit Zielen mit monetärer Belohnung wichtig, macht Verbindlichkeit deutlich → konsequentes Zu-Ende-Denken des Ziel-Gedankens)</i> | <i>Beteiligung am Ergebnis von PH, negativ wie positiv; gerecht abgerechnet, Motivation durch Geld</i> | <i>Keine Erwartung, denkt nicht, dass Geld motiviert</i> |
| Kompetenzmanagement | <i>Gezieltes Aufdecken von Defiziten; zielgerichtete Entwicklung mit Konsequenzen mit Dokumentation</i> | <i>Verbesserung der Führungssituation; bessere Ausschöpfung persönlicher Leistungsfähigkeit</i> | <i>Qualität für weitergehendes Aufgabenpotential; Potential v.a. aus eigenen Reihen entwickeln</i> | <i>Orientierung an den Anforderungen: Qualifizierung auf Aufgabe, an Sozial- und Methodenkompetenz</i> | <i>Dialog zwischen Führungskraft und MA hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten: Transparenz über Erwartungen der FK</i> | <i>Keine Erwartung</i> | <i>Steuerung Leistungserstellung, Ermittlung der Kompetenzen für Performance; Ermittlung des spezifischen Bedarfs für Job-Familie</i> | <i>System sucht Auseinandersetzung nach oben: Soll-Profil dient zur Orientierung</i> | <i>Strukturierte Feedback-Gespräche, um Entwicklung unter immer gleichen Aspekten zu verfolgen</i> |

| | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. |
|----------------|---|---|--|--|---|---|--|---|---|
| Zielmanagement | <i>Zielpyramide, innerhalb dieser wesentliche Inhalte aufeinander abstimmen, damit Zielerfüllung synergistisch und nicht antagonistisch erfolgt</i> | <i>Schaffung von Transparenz: Erkennen des eigenen Beitrags; Transparenz über Ziele des Bereichs und der Kollegen; Erleichterung der Arbeitsschritte-Einteilung; Verdeutlichung der Aufgaben (Strukturiertheit für Arbeit durch das Jahr)</i> | <i>Zielsystematik aus Unternehmenszielen und –strategie schaffen: aus Ebene der Behauptungen Überführung in Ebene der Fakten</i> | <i>Vernetzung der Ziele, Gültigkeit, Kongruenz, Ziele werden nachgehalten; Vorgeben einer Zielrichtung, Steigerung der Effizienz</i> | <i>Klare Definition der indiv.Ziele im Einklang mit den U-zielen; klarer Fahrplan</i> | <i>Eindeutige Orientierung hinsichtlich betrieblicher Ziele und Unternehmensziele → individuelle Ziele -> Ergebnisverbesserung</i> | <i>Zielhierarchie klar gegliedert, fixiert, messbar; Arbeitsanstrengungen gehen in eine Richtung (gewünschte Zielrichtung)</i> | <i>Motivation durch Kenntnis der persönlichen Ziele Eigenverantwortlichkeit für Ziele</i> | <i>Wichtigste Komponente: alle Ziele auf oberstes Ziel ausrichten; Abstimmung aller Ziele auf Kongruenz; Betonung auf Vereinbarung, gemeinsame Orientierung: wo finde ich meinen Beitrag?</i> |
| V. V. | <i>Weniger wichtig: Motivationsanreiz; Gerechtigkeitsaspekt; Unternehmereigenschaft</i> | <i>Ansporn, gesteckte Ziele zu verfolgen; Kollektives Zuarbeiten auf Unternehmensziele, falls als gerecht und sicher empfunden</i> | <i>Incentivierungssystem, aber erst dann, wenn Zielmanagement funktioniert</i> | <i>WENN Zielabgleich funktioniert und Zielniveau gleichverteilt ist, dann Messfunktion; Motivation; allerdings vielleicht eher über Zielerreichung als über Geld</i> | <i>Mögliche Vorteile, stark individuell, geringe Erwartungen</i> | <i>Motivation durch monetären Anreiz (entscheidend!)</i> | <i>Erwartungen, dass sich Arbeitseinsatz auszahlt: Motivation</i> | <i>Motivation durch Geld</i> | <i>Beteiligung aller MA entsprechend ihres Beitrages am U-Ergebnis, negativ wie positiv; Chance/ Risiko -> adäquate Berücksichtigung der Leistung. KEINE Motivation! Weitere Bestätigung, dass jemand seinen „Job“ gemacht hat (hinsichtlich individueller Ziele, Bereichsziele weniger)</i> |

| | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. |
|---------------------|--|--|--|---|--|--|---|---|---|
| Kompetenzmanagement | <i>Schulung und Entwicklung der MA</i> | <i>Standortanalyse aus Sicht des Unternehmens hinsichtlich Erfahrung, Fähigkeiten, Leistung, Objektivität, Optimierung in der Funktion mit dem Profil; Potentiale der MA ausschöpfen; Ziele: Mitarbeiterbindung, Erhöhung des Commitment</i> | <i>Erstellung einer Kompetenzlogik an strategischer Zielsystematik</i> | <i>Gezielte MA-Entwicklung, Förderung der Employability</i> | <i>Abrundung des PMS, Ermöglichung der zielnotwendigen Kompetenzen</i> | <i>Entwicklung meiner Fähigkeit hinsichtlich Aufgabenerledigung; Spiegel vorhalten; bisschen Beurteilung; bisschen Entwicklung</i> | <i>Feedback über eigenes Können; über mögliches Fortkommen, Standortbestimmung, Entwicklungsmöglichkeiten in Unternehmenshierarchie</i> | <i>Systematisierte persönliche Entwicklung – unabhängig vom Wohlwollen des Vorgesetzten</i> | <i>Stärken stärken, Schwächen schwächen; gezielt auf persönliche Notwendigkeiten, nicht auf die Gruppe; Schubladen-Denken vermeiden</i> |

| | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Zielmanagement | Konkrete Benennung von Zielen, Notwendigkeit darüber zu sprechen; Koordination aller im U.vereinbarten Ziele; Fokussierung (notwendig, da U alles machen wollte) | Klare Orientierung über Erwartung und deren Beurteilung aufgrund von Fakten | Priorisierung auf das Wesentliche | Unternehmensstrategie und abgeleitete Unternehmensziele durch Kaskadierung umzusetzen; Transparenz über Unternehmensziele zu schaffen, um Orientierung für alle zu geben; Transparenz über Zielerreichung zu geben, um nachsteuern zu können (Schwachstellenanalyse) | Transparenz und Zielkaskadierung der U-Ziele zur besseren Zielerreichung (fraglich: was kommt eigentlich unten an?); stark MA-abhängig, wenn hohe Beeinflussung der direkt messbaren Leistung (in Vertrieb und Prod.); beim Management weniger | Gezieltes Arbeiten, forcierte Umsetzung der obersten U-Ziele; Umsetzung der Strategie | Zielabstimmung (auch zwischen den Bereichen), vertikal auf U-Ziele, Zielwidersprüche identifizieren und eliminieren | Strukturiertes, kaskadiertes Vorgehen, um Ziele zu erreichen; wenn messbar, realistisch, umsetzbar etc. |
| V.V. | Motivation durch Geld: Leistung muss sich lohnen; Förderung des unternehmerischen Denkens | Mathematische Klarheit des Bonus; klare Ermittlung | Gesteigerte Motivation durch Aussicht auf höheres Einkommen | Soll MA motivieren, ihre individuellen Ziele zu erreichen, damit U-Ziele zu erreichen; Verantwortlichkeitsgefühl über Beteiligungsgedanken (mehr Einkommen in guten Jahren, weniger in schlechten Jahren) | Mehr Produktivität; Messbarkeit sehr wichtig: wenn variabel, dann knall variabel! | Bereitstellen eines leistungsorientierten Elements der Vergütung; Honorierung des individuellen Beitrags jeden MAs | Beteiligung an Chance/ Risiko → unternehmerisches Denken und Handeln fördern | Persönlich keine Erwartung: Geld kein Motivator, weckt zu viele Erwartungen; Risiko wird nicht geachtet; Modethema, soll motivieren, soll Beteiligung am U-Ergebnis ermöglichen |
| Kompetenzmanagement. | Fokussierung auf strategieorientierte Kompetenzentwicklung, von Strategie abgeleitet; Förderung des entwicklungsbetonten MA-Gesprächs | Klare Leistungsbeurteilung, klare Definition der Leistungskriterien; Verfeinerung der Corporate Identity → wie sehen wir uns selbst? | Klare Stärken-Schwächen-Analyse mit Möglichkeit, durch WB Profil zu verbessern | Info über aktuelles Kompetenzprofil, verglichen zum Soll-Profil; Chance geben, ggfalls nachzusteuern; Feedback-Kultur zu institutionalisieren; Unterstützung für Unternehmen, gezielte Entwicklungsmaßnahmen individueller vorzunehmen; Unterstützung der FK bei Führungsaufgabe | Aufdecken von Potentialen und Beseitigung von Schwächen (weg von Kamindenken, hin zu Rotation) | Ausrichtung der MA auf Bedürfnisse des Unternehmens; Vermitteln der notwendigen Kompetenzen; Basis für Nachsteuerung (Feedback usw.) | Gezielte Identifikation von Stärken und Schwächen bzgl. Der Aufgabe → Ableitung von Fördermaßnahmen zur Verbesserung ihrer Leistung und Identifikation weiterer Potenziale | Klares Aufzeigen von Stärken-Schwächen; langfristiges Aufzeigen der persönlichen Entwicklung → wo kann man persönlich und beruflich hin? |

| | 27. | 28. | 29. | 30. | 31. | 32. |
|----------------------|--|--|---|--|---|---|
| Zielmanagement | Transparenz der U-Ziele; bessere Zuordnung von Arbeitsaufgaben, -inhalten und Projekten, bessere Festlegung und Verfolgung von Prioritäten; gezielte Aufteilung von Arbeiten mit verbesserter Kommunikation, erhöhter Effizienz; im AD: welche Produkte etc. sind wie stark zu betreuen: auch nicht-monetäre Zielgrößen beachten, nicht nur blinde Umsatz-Verfolgung; Vermeidung von Doppelabläufen; Anerkennung durch Zielerreichung (nicht nur durch Geld, sondern Tatbestand der erreichten Leistung); gute Leistung an sich für sich selbst, für Vorgesetzten-Anerkennung, für eigenes Image wichtig | Zielekommunikation gg.über MA, um Motivation und Orientierung für die tägliche Arbeit zu erzielen; stringente Zielsetzung durch Kaskadierung | Messbare und abgestimmte (weiterhin über's Jahr) relevante, kaskadierende Ziele, ausgehend von U-Zielen, formulieren | Ziele werden zwischen FK und MA klar bestimmt, sind konkret und verbindlich; Verhinderung einer kontinuierlichen Veränderung der Ziele; Harmonisierung der Ziele zwischen einzelnen Bereichen; Vermeidung von konträren Zielen, von kontraproduktiver Arbeitsweise | Objektivierung der Leistungsbeurteilung der MA; Ertragsorientierung top down | Schwache FK zum Führen zu zwingen; besser werden im zielorientierten Führen |
| V.V. | Motivierung der MA durch monetären Anreiz: Einkommenssteigerung (aber auch Risiko des Verlusts); sieht Stärke des Effekts der monetären Belohnung als umstritten, wirkt nur kurzfristig; finanzielle Anerkennung für geleistete Arbeit (Bedeutung der finanziellen Anerkennung in höheren Ebenen abnehmen, wird durch kommunizierte Anerkennung und Status ersetzt); Gerechtigkeits-Gedanke: „Stück vom Kuchen“ abbekommen, aber nicht so wichtig wie Lob! | Komplement für Zielsetzung; Motivation mit extrinsischem Anreiz | Positive Einstellung: notwendig als System: Motivation durch Identifikation mit Zielen, dann erst über Geld | Widerspiegelung des Erfolgs, Misserfolgs in Vergütung; Zusammenhang herstellen, leistungsadäquate Vergütung, würde aber auch Ziele ohne VV bearbeiten, Ziele ersetzen nicht FK! | Leistungsgerechte Bezahlung → größere MA-Zufriedenheit, höhere Bindung; Ertragsorientierung | Gerechtigkeit, allerdings nur wenn variable Vergütung komplett von U-Ergebnis abhängt, nicht von individuellen Zielen |
| Kompetenzmanagement. | Großartige Möglichkeit der Förderung, Selbsteinschätzung und Einschätzung durch den Vorgesetzten; Chance zur Meinungsäußerung, was zur Entwicklung nötig wäre, um es zu erfüllen, was man vom MA erwartet; Budgetbereitstellung, damit notwendige Unterqualifizierungen ausgemerzt werden | Konkrete Karriereplanung | Förderung und WB der MA; allerdings auf jetzigen Arbeitsplatz zugeschnitten, Spektrum nicht erweiterbar; nur teilweise Potentialbetrachtung | In sachlicher Art und Weise abklären, welche Bereiche gut abgedeckt sind, wo Weiterentwicklung nötig ist; wie diese nötige Entwicklung konkret zu erfolgen hat; im gleichen Gespräch bereits konkrete Maßnahmen ansprechen | Status-Quo-Erfassung; Entwicklungsstrategie für Kompetenzen | Plattform zur Diskussion über Stärken und Schwächen |

Anhang A-5: Auswertung: Mitarbeiter-Nutzen aus Mitarbeitersicht:

Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. |
|--|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|---|----|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | Frage nicht ge- stellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | | | <i>Empfand keinen Nutzen</i> | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | | | | 2 | | | | | |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | | | | 5 | 1 | | | | |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden. | | | | <i>Eher projektorientiert als leistungsorientiert</i> | | | | | |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitsgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | | | | 4 <i>nur bei entsprechendem Umgang durch die Führungskraft</i> | 2 | | | | |
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr Einkommen erhöhen. | | | | 3 | | | | | |
| Anderes: | | | | 1 <i>Vermeidung konfliktärer Ziele, leichteres Arbeiten</i> | | | | | |

| | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. |
|--|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----|----------------------------------|-----|---|----------------------------|------------------|
| | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht ge- stellt | | | | | Frage nicht gestellt | |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | | | | 1 | 1 | 3 | 1 | | 1 |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | | | | | | | | | 2 |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden. | | | | | | | | | |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitsgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | | | | | 3 | 2 | Nicht als gerecht empfunden, da eingegriffen und normiert | | |
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr Einkommen erhöhen. | | | | | | 1 | 2 | | Auch vice versa! |
| Anderes: | | | | | 2 Möglichkeit, sich zu messen | | | | |

| | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. |
|--|----------------------|----------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Empfand keinen Nutzen | Frage nicht gestellt |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | | | <i>Vorher bereits klar!</i> | | | | | | |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | | | <i>Wenig Möglichkeit zu wirklicher Partizipation</i> | | | | | | |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden. | | | <i>Geringes Maß an eigenem Einfluss</i> | | | | | | |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitsgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | | | <i>Nicht gerecht, da nicht alle Ebenen beteiligt</i> | | | | | | |
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr Einkommen erhöhen. | | | 1 | | | | | | |
| Anderes: | | | | | | | | | |

| | 28. | 29. | 30. | 31. | 32. |
|--|-----------------------------|--|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | Frage nicht gestellt | <i>Empfand keinen Nutzen</i> | | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | | | 1 | | |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | | | 2 | | |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden. | | | | | |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitsgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | | <i>Beteiligungssysteme sind o.k., aber umgesetztes PMS scheiterte an Prioritätsproblemen</i> | | | |
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr Einkommen erhöhen. | | | 3 | | |
| Anderes: | | | | | |

(PMS-geführte Mitarbeiter: Nr. 4, 5, 6, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 26, 29, 30;
Führungskräfte HB: Nr. 1, 2, 3, 8, 9, 20, 23, 25, 28, 31;
Vorstand, Personalexpert, Betriebsrat: Nr. 7, 10, 11, 12, 17, 19, 22, 24, 27, 32)

Anhang A-6: Auswertung: Mitarbeiter-Nutzen aus Sicht der Führungskräfte und Personalexperten
(FK = Führungskräfte, MA = Mitarbeiter)

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. |
|---|--|----|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----|----|----|
| | Sieht überhaupt keinen Nutzen. | | Hält Frage für Vertrieb nicht geeignet | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | | | |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziel des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | <i>Achtung: nicht umgesetzt!</i> | 2 | | | | | 2 | 1 | 1 |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | <i>Nur bei guten Mitarbeitern: bringen aktiv Ziel-Vorschläge und Vorschläge für Vorgehensweise</i> | | | | | | 4 | 3 | |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie mit Anerkennung verbinden. | | | | | | | | 5 | |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | | | | | | | 3 | 4 | |
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr Einkommen erhöhen. | | 1 | | | | | 1 | 2 | |

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| Anderes: | | | | | | | | | <p>2</p> <p><i>positives Gefühl wegen Verbindlichkeit, Nicht-Widersprüchlichkeit, besseres Arbeiten wg. Ergänzung, positive Einstellung: weniger Konflikte durch übergeordnete Instanzen, vorher akzeptierte Regeln</i></p> |

| | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. |
|---|-----|---|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----|----------------------|
| | | | | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | | Frage nicht gestellt |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziel des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | 1 | 2 | 1 | | | | | 3 | |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | 3 | 3 | <i>Unterschiedlich: mal Zielvorgabe, mal Zielvereinbarung; System nicht stark partizipativ</i> | | | | | | |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie mit Anerkennung verbinden. | 4 | 4 | <i>Leistung durch sehr viele Faktoren bestimmt, aber durch PMS fokussiert</i> | | | | | 1 | |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | 5 | 4 | | | | | | | |
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr Einkommen erhöhen. | 2 | | 2 | | | | | 2 | |
| Anderes: | | 1 <i>MA sind zufriedener, da sie ihren Beitrag visualisiert bekommen</i> | | | | | | | |

| | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. |
|---|-----|-----|----------------------|-------------------------------------|---|-----|---|----------------------|-----|
| | | | Frage nicht gestellt | | | | | Frage nicht gestellt | |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziel des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | 1 | 1 | | 1 | 3 | 1 | | | 1 |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | 2 | | | Keine Vereinbarung! Klare Vorgaben! | 1 | 5 | | | |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie mit Anerkennung verbinden. | | 4 | | | 2 | 4 | | | 2 |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | | 2 | | | System ist nicht gerecht! Siehe Normierung Ende 2003. Engagement wurde dadurch zerstört: Bruch der Glaubwürdigkeit. | 3 | Anwendung nicht als gerecht für das gesamte Unternehmen empfunden; nicht leistungsmotivierend | | |

| | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. |
|---|---|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr Einkommen erhöhen. | 4 | 3 | | <i>Auch Gefahr MA sehen eher Risiken!</i> | 4 | 2 | 1 | | 3 |
| Anderes: | 3 <i>gutes Gefühl, Beitrag zu lie- fern und koordi- niert zusam- menzuarbeiten</i> | | | | | | | | |

| | 28. | 29. | 30. | 31. | 32. |
|---|-----|----------------------|----------------------|---|---|
| | | Frage nicht gestellt | Frage nicht gestellt | | <i>Kein vermehrter Nutzen als das, was ohnehin durch bisherige Zielsetzung geleistet worden ist</i> |
| Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziel des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung | 3 | | | 4 | |
| Sie sind mit einem partizipativen Führungsstil (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Führungsstils steigt. | 4 | | | 3 | |
| Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie mit Anerkennung verbinden. | 2 | | | 5 | |
| Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Arbeitszufriedenheit hinsichtlich des Arbeitgebers steigt, da er sie am Erfolg beteiligt. | | | | 2 | |
| Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr Einkommen erhöhen. | 1 | | | 6 | |
| Anderes: | | | | 1 | |
| | | | | Objektivierung der Leistung und Benchmarking mit direkten Kollegen; durch PMS wird die die Leistung von eher „Unscheinbaren“ bzw. ruhigeren MA für die FK transparenter | |

(PMS-geführte Mitarbeiter: Nr. 4, 5, 6, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 26, 29, 30;
Führungskräfte HB: Nr. 1, 2, 3, 8, 9, 20, 23, 25, 28, 31;
Vorstand, Personalexperten, Betriebsrat: Nr. 7, 10, 11, 12, 17, 19, 22, 24, 27, 32)

Anhang A-7: Abgleich Führungsdyaden Nutzeneinschätzung

Linke Spalte: Führungskraft;
rechte Spalte: der zugeordnete Mitarbeiter

| | | Dyade 1: Nr. 4 | | Dyade 2: Nr. 6 | | Dyade 3: Nr. 5 | | Dyade 4: Nr. 21 | |
|---------|---|-----------------------|---------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|---------|------------------------|---------------|
| | | Nr. 31 | | Nr. 23 | | Nr. 9 | | Nr. 9 | Nr. 21 |
| | | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking |
| Item 1: | Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung. | 4 | 2 | 3 | <i>Empfindet keinen Nutzen</i> | 1 | | 1 | |
| Item 2: | Sie fühlen sich mit einem partizipativen (Beteiligung an der Zielformulierung) Führungsstil besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit mit dem Führungsstil steigt. | 3 | 5 | 1 | | | 1 | | |
| Item 3: | Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie/Sie mit Anerkennung verbinden. | 5 | | 2 | | | | | |
| Item 4: | Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, da er sie/Sie am Ergebnis beteiligt. | 2 | 4 | | | | 2 | | |
| Item 5: | Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr/Ihr Einkommen erhöhen. | 6 | 3 | 4 | | | | | 1 |

| | | Dyade 1: Nr. 4 Nr. 31 | | Dyade 2: Nr. 6 Nr. 23 | | Dyade 3: Nr. 5 Nr. 9 | | Dyade 4: Nr. 21 Nr. 9 | |
|----------|---|----------------------------------|---------|----------------------------------|---------|---------------------------------|---------|----------------------------------|---------|
| | | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking |
| Anderes: | Objektivierung der Leistung, Benchmarking mit direkten Kollegen; Leistung ruhigerer Mitarbeiter wird für die Führungskraft transparenter | 1 | | | | | | | |
| Anderes: | Vermeidung konfliktärer Ziele | | 1 | | | | | | |

| | | Dyade 5: Nr. 15 Nr. 8 | | Dyade 6: Nr. 29 Nr. 28 | | Dyade 7: Nr. 30 Nr. 20 | | Dyade 8: Nr. 13 Nr. 25 | |
|----------|---|----------------------------------|---------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|
| | | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking |
| Item 1: | Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung. | 1 | 3 | 3 | <i>Empfindet keinen Nutzen</i> | 1 | 1 | | 1 |
| Item 2: | Sie fühlen sich mit einem partizipativen (Beteiligung an der Zielformulierung) Führungsstil besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit mit dem Führungsstil steigt. | 3 | | 4 | | | 2 | | |
| Item 3: | Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie/Sie mit Anerkennung verbinden. | 5 | | 2 | | 4 | | | |
| Item 4: | Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, da er sie/Sie am Ergebnis beteiligt. | 4 | 2 | | | 2 | | | |
| Item 5: | Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr/Ihr Einkommen erhöhen. | 2 | 1 | 1 | | 3 | 3 | 1 | |
| Anderes: | | | | | | | | | |

| | | Dyade 9: Nr. 25 | Nr. 26 | Dyade 10: Nr. 25 | Nr. 16 | Dyade 11: Nr. 25 | Nr. 18 | Dyade 12: Nr. 20 | Nr. 14 |
|----------|---|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| | | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking |
| Item 1: | Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung. | | <i>Empfindet keinen Nutzen</i> | | 1 | | 1 | 1 | 1 |
| Item 2: | Sie fühlen sich mit einem partizipativen (Beteiligung an der Zielformulierung) Führungsstil besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit mit dem Führungsstil steigt. | | | | | | 2 | | |
| Item 3: | Sie sehen die Möglichkeit, eine höhere Leistung zu erbringen, was sie/Sie mit Anerkennung verbinden. | | | | | | | 4 | |
| Item 4: | Sie empfinden das System als gerecht. Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber steigt, da er sie/Sie am Ergebnis beteiligt. | | | | | | | 2 | 3 |
| Item 5: | Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr/Ihr Einkommen erhöhen. | 1 | | 1 | 2 | 1 | | 3 | |
| Anderes: | Sich mit anderen messen | | | | | | | | 2 |

Anhang A-8: Bewertung der eventuellen alternativen Vorgehensweise zum PMS

1. Wären die Ziele ohne PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung abgestrebt worden?
2. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?
3. Wie geeignet bewerten Sie die abgesprochene alternative Vorgehensweise? 6-er Skala. Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

(ADM = Außendienstmitarbeiter; AT = Außertarifliche Angestellte; D = Deutschland; DB = Deckungsbeitrag; FK = Führungskräfte; KPI = Key Performance Indicators; MA = Mitarbeiter; U = Unternehmen ; VL = Verkaufsleiter; ZV = Zielvereinbarung)

n = 31

| | 1. | 2. | 3. | |
|-----------|----------------------------------|---|---|----------|
| 1. | <i>ja</i> | <i>Durchgängigkeit, Einheitlichkeit hätte gefehlt; einheitliche Bewertung hätte gefehlt; allerdings: altes Provisionssystem wuchs linear mit Leistung mit, PMS ist limitiert. Gute Leute stoppen Leistung, wenn Ziel erreicht</i> | <i>Vorteil: weniger aufwändig bei eventuell notwendiger Zieländerung; Problem: mangelnde Präsenz der ADM, wg. Gerechtigkeitsaspekt HOHER Aufwand des PMS; Aufarbeit der Regionen (wer ist für welchen Umsatz/ Ertrag zuständig) und der VLs, Zuordenbarkeit der Einzelziele schwierig</i> | 4 |
| 2. | <i>ja</i> | <i>Fokus auf Ergebnisse ist neu; statt wie bisher Umsatz und Provisionen zu fokussieren, wurden Ertrag und investitionsstarke Produkte ausgewählt</i> | <i>Alternative Vorgehensweise wäre das alte Umsatzprovisions-System: Wirkung aber wahrscheinlich gleich, da Summe der PMS-Suboptimierungen nicht höher. Allerdings auch PMS verbesserungswürdig.</i> | 3 |
| 3. | <i>ja</i> | <i>Übliches Zielvereinbarungsprocedere</i> | <i>Altes Provisionssystem für ADM gerechter; PMS-individuelle Ziele nicht so beeinflussbar, persönlicher Erfolg nicht so zuordenbar</i> | 4 |
| 4. | <i>Ja, z.T. sicherlich schon</i> | <i>Mit PMS deutlicher und strukturierter, viele Dinge allerdings ohnehin klar</i> | <i>Man betrügt sich selbst mit formloser Vorgehensweise; Verpflichtung durch schriftliche Vorgehensweise, PMS hilft, ein Redefinieren der Zielerreichung zu vermeiden</i> | 2 |
| 5. | <i>ja</i> | <i>In Betrieben werden immer genaue Ziele gegeben → ohnehin monatliche Zielüberprüfung</i> | <i>Weil genauso effektiv wie PMS, es fehlt eben V.V.</i> | 4 |
| 6. | <i>ja</i> | <i>Weniger standardisiert, weniger formalisiert; Einfluss durch andere Bereiche wäre geringer gewesen; eigene Beeinflussbarkeit auf Zielerreichung ohne PMS höher</i> | <i>Vorteil PMS: Feedback über Ergebnisse, nicht nur Ergebnisse selbst; Nachteil: PMS führt mittels Kaskadierung zu konträren Zielen, zu nicht überbrückbaren Differenzen auf unterster Ebene</i> | 5 |

| | 1. | 2. | 3. | |
|-----|----------------|---|--|---|
| 7. | ja | Nicht in dieser strukturierten Form; fraglich, was in Kaskade passiert wäre, Verbindlichkeit hätte gefehlt. Ziele wären aus allen möglichen Ecken und Enden gekommen ; geschickte MA hätten sich mehr durchgesetzt; Strategie-Effekt hätte gefehlt | Vorteil nicht-PMS: eventuell geringer Vorteil an Flexibilität | 1 |
| 8. | ja | Weniger fokussiert, aber ohnehin am Betriebsergebnis gemessen | Vorteil PMS: monetärer Anreiz, zwar höherer Aufwand, aber es lohnt sich geldlich | 3 |
| 9. | ja | Genauso, wenn auch ohne Möglichkeit einer monetären Vergütung | PMS zwingt zu korrektem Umgang mit Projektzielen; Schulungen helfen bei Zielvereinbarungen und schaffen Akzeptanz, konzernweit höhere Konzentration auf Arbeiten | 2 |
| 10. | ja | Subjektiver, weniger entscheidungsklar | | 2 |
| 11. | ja | Nicht in dieser strukturierten, kaskadierten Form; man hätte zuerst eine Strategiekklärung durchgeführt (auch Mehrjahresplanung); dann Arbeitspakete weitergegeben; Verantwortlichkeiten nach fachlich bereits existierenden Kompetenzen; Querabstimmung würde fehlen | Weniger geeignet, aber billiger und weniger fokussiert | 3 |
| 12. | Prinzipiell ja | Weniger systematisiert, weniger stringent, nachträgliches Redefinieren von Zielen; U. war Schluder-Kultur; Ziele gab es vorher auch, nur schludrig | | 2 |
| 13. | ja | Individuelle Gespräche | PMS ist wichtig, da PMS theoretisiert; hat strukturierenden Effekt, auch wenn Korrekturen sinnvoll waren | 2 |
| 14. | ja | Mit Vorgesetztem zusammen Ziele formuliert; von ihm Bereichsziele erfahren | Vorteil: höhere Flexibilität; FK gibt relevante Ziele; Nachteil: es fehlt Verbindlichkeit | 3 |
| 15. | ja | Normale Projektformulierung; Terminierung | Vorteil PMS: transparenter, weg. Vorgesetzteneinschätzung informativer; Feedback; | 2 |
| 16. | ja | Regelkommunikation über Führungskreise; Termindruck durch gesetzte Projekte | Vorteil PMS: Durchgängigkeit, klare Ansprache; Ziele werden nicht verändert, höhere Mehranstrengung durch Geld; Nachteil: zu starres System | 3 |

| | 1. | 2. | 3. | |
|-----|----------------|--|---|----|
| 17. | ja | Es wären kurzfristigere Ziele vereinbart worden (mit PMS auf 1 Jahr fixiert); aber insgesamt ein ähnliches Ergebnis | Im HB funktionierte es auch vorher recht gut, Ziele zu formulieren. Erfolg der alternativen Vorgehensweise abhängig von Zielfähigkeit des Vorgesetzten. Bei PMS sind FK gezwungen, sich Gedanken zu machen. Kurzfristigkeit hat den Vorteil, dass flexibel auf Rahmenbedingungen eingegangen werden kann. Nachteil des PMS: Inflexibilität durch 1-Jahres-Frist | 4 |
| 18. | ja | Ähnlich, aber weniger formalisiert; in Form eines lfd. Feedback-Gespräches | Wäre Gewurstel geworden, hängt allerdings stark von FK-Qualität ab, bei weit entfernten FK ohne PMS schwierig; mit PMS Verbindlichkeit des Zielverfolgungsprozesses mit Feedback höher | 2 |
| 19. | -- | -- | -- | -- |
| 20. | Die meisten ja | Nicht so formalisiert gewesen | Vorteil PMS: es wurden noch weitere Ziele aufgenommen, die sonst vielleicht weggelassen worden wären; Vorteil PMS: Verbindlichkeit, Formalisierung, Transparenz, Objektivierung | 2 |
| 21. | ja | Betriebe besitzen bereits seit Jahren Controlling-Systeme über KPIs; mit PMS gibt es Geld, aber inhaltlich hat sich nichts geändert | Zielorientierung gleich gut; Effekt PMS mittels variabler Vergütung verpufft, da erst Mitte des Folgejahres ausgezahlt, Müsste viel schneller gehen, ansonsten zu viele Einflussfaktoren und Effekte | 4 |
| 22. | ja | Nicht so konkret, eher nach Maximal-Prinzip | Vielleicht war nach altem System Motivation (Prov.) höher; undifferenzierte Betrachtung der Ertragssituation; kein Bezug auf U-Ziele; über PMS Verknüpfung zu Ertragsgedanken erfolgt; PMS sorgt für differenzierte Überlegung hinsichtlich Beitrags des Vertriebs D | 3 |
| 23. | ja | Weniger institutionalisiert; Eckpfeiler 1 Jahr; Ziele eher mehr in Anzahl, im Marketing vor PMS teilweise variable Vergütung; PMS war logische Folge einer Neu-Formulierung der Anforderungen; logische Konsequenz war variable Vergütung AT | | 2 |
| 24. | ja | Ohne Formalisierung; man hätte nicht so stringent nachgedacht → Zielformulierung wurde intensiver mit PMS betrieben; es wurde eine andere Qualität erreicht: hoppla, Unternehmensleitung achtet drauf, Ziele wurden hinterfragt | Bei hoher Instabilität wird PMS schwierig; Nivellierung als Hintertürchen; Bezugsgrößen und Datenbasis DB und EBIT waren instabil, hat hinsichtlich PMS zu Akzeptanzprobleme geführt → „am Ende des Tages wird doch normiert“; | 3 |

| | 1. | 2. | 3. | |
|-----|--------------------------------|---|---|-----|
| 25. | ja | Weniger individuell; im Kollektiv als Abteilungsziele (vorherige Methodik); Unterschied: Zielwerte wären höher gewesen, da Sanktionen ausgefallen wären; dadurch vorsichtigere Handhabung | Nachteil: weniger gut für Zielerreichung; Vorteil: Änderungsaufwand bei geänderten Rahmenbedingungen geringer | 3 |
| 26. | Zwei von dreien auf alle Fälle | Für gewisse Kernbereiche wurde anhand von KPI immer schon Controlling durchgeführt | Genauso gut; stark abhängig vom Vorgesetzten; Vorteil: weniger stressig; PMS ist nicht flexibel; Vorteil PMS: mehr Prioritäten, latenter Druck, lenkt aber gleichzeitig auch von notwendigem Daily Business ab! | 4,5 |
| 27. | -- | -- | ---- | --- |
| 28. | ja | Ziele wären ohnehin angefallen; es wäre durch Leitung HB eine Aufgabe gestellt worden, die durch regelmäßiges Feedback überprüft worden wäre. | Aber PMS noch geeigneter; Nachteil der alternativen Vorgehensweise: keine Motivation durch Geld, für manche MA wichtig | 4,5 |
| 29. | ja | Über Prioritätensetzung, wenn Prioritäten mit Zielen gleichgesetzt werden, aber weniger formalisiert | Größere Flexibilität, besser mit Tagesgeschäft zu vereinbaren; Gehaltserhöhung motivierender und gerechter; Nachteil PMS: Konkreter Bezug zu variabler Vergütung nicht da, verpufft; unterhalb des Jahres ändern sich qualitative Ziele laufend | 5 |
| 30. | Ja | Weniger formalisiert, aber strategische Ausrichtung wäre genauso verfolgt worden | PMS-Vorteile: Klarheit, Verbindlichkeit | 2 |
| 31. | ja | Weniger präzise; allerdings PMS-Bewertung hoher Aufwand | | 4,5 |
| 32. | ja | Weniger formalisiert, inhaltlich aber genauso; für Technik existiert seit 98 ein ZV-System | Vorteile: weniger Formalismus, nicht an Geld gekoppelt, da Geld von der Arbeit, die zu tun ist, ablenkt | 6 |

Mittelwert: 3,15
Standardabweichung: 1,20,
mit Nennungen zwischen 1 und 6

für Mitarbeitergruppe HB:

Mittelwert: 3,21
Standardabweichung 1,23

Für Gruppe Vorstand, FK, Personalexp.

Mittelwert 3,11
Standardabweichung 1,22

Anhang A-9: Auswertung: Ranking Wirkmechanismen PMS

(MA = Mitarbeiter)

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. |
|---|----|--------------------------------|----|---------------------|----|-----------------------------------|----|----|----|
| | | | | | | <i>Wirkt nicht in dieser Form</i> | | | |
| Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | | 3 | 7 | 1 |
| Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken | 2 | | 5 | 1 | | | | 1 | 4 |
| Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | | | 2 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 |
| Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | | 2 | | <i>Zu weit weg!</i> | | | | 3 | |
| Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | | <i>Nein, nicht zuordenbar!</i> | 1 | 5 | | | | 6 | 3 |
| Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | | | 6 | 4 | 3 | | 1 | 4 | |
| Motivation mittels „Gerechtigkeits-Empfinden“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | | | 3 | 6 | | | | 5 | |
| Anderes: | | | | | | | | | |

| | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. |
|---|-----|-----------------|--|-----|-----|-----|-----|---|-----|
| | | | | | | | | | |
| Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | <i>In Realität noch nicht umgesetzt</i> | 1 |
| Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | 2 | 2 | 6 | | 4 | | 4 | 1 | |
| Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | 6 | 3 | | | 6 | | | | |
| Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | 4 | 1 | 2 | | 5 | | | | |
| Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | 5 | 6 | 5 | | 3 | 1 | 3 | 2 | |
| Motivation mittels „Gerechtigkeits-Empfinden“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | 7 | <i>fraglich</i> | | | | 2 | | <i>MA sehen zu viele andere Einflussfaktoren bei Zielerreichung, um System wirklich als gerecht empfinden zu können</i> | |
| Anderes: | | | 4 <i>Vermeidung von konträrem Ressourceneinsatz</i> | | | | | | |

| | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. |
|---|-----|-----|----------------------------------|-----|--|--|-----|--|-----|
| | | | <i>Kann es nicht einschätzen</i> | | | | | <i>Wäre aber auch so mit herkömmlicher Zielsetzung</i> | |
| Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 2 | 1 | | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken | 1 | 5 | | 1 | 1 | 3 <i>teils, teils, weiter unten weniger</i> | 3 | 2 | 1 |
| Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | 3 | 2 | | 2 | 5 | 2 | 1 | | 3 |
| Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | 5 | 6 | | 4 | 3 <i>bei Leitenden</i> | 5 <i>teils, teils, je nach Level</i> | 4 | | 5 |
| Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | 6 | 3 | | 5 | 3 <i>des Beitrags am HB → sportlicher Gedanke</i> | | 5 | | 4 |
| Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | 4 | 4 | | | 6 | 4 | | 3 <i>allerdings abhängig von MA-Gruppen</i> | 6 |

| | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. |
|--|-----|--|-----|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Motivation mittels „Gerechtigkeits-Empfinden“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | | <i>Dieser Punkt ist ähnlich wie „Sichtbarmachung des eigenen Beitrags“</i> | | 6 <i>Mitunternehmertum!</i> | 7 | 6 | | | |
| Anderes: | | | | | | | | | |

| | 28. | 29. | 30. | 31. | 32. |
|---|-----|---------------------------------------|--|---|--|
| | | <i>In Realität nichts wirkend</i> | | | <i>PMS wirkt ü- berhaupt nicht</i> |
| Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | | | 4 | 3 <i>Gefahr: Overkill durch breite Sorti- ments-Struktur</i> | |
| Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken | 4 | | 1 <i>Achtung: funktioniert nicht immer!</i> | <i>EBIT zu abstrakt für Motivation hin- sichtlich Bereichs- ziel-Erreichung</i> | |
| Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | 2 | | 2 | 2 | |
| Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | 3 | | 3 | 4 | |
| Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | | | 5 | | |
| Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | 1 | | 6 | 1 | |
| Motivation mittels „Gerechtigkeits-Empfinden“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | | | 7 <i>wenn es gerecht funktioniert!</i> | | |
| Anderes: | | | | | |

Anhang A-10: Auswertung: Abgleich Führungsdyaden Wirkmechanismen PMS

Linke Spalte: Führungskraft; rechte Spalte: der zugeordnete Mitarbeiter

| | | Dyade 1: Nr. 4 Nr. 31 | | Dyade 2: Nr. 6 Nr. 23 | | Dyade 3: Nr. 5 Nr. 9 | | Dyade 4: Nr. 21 Nr. 9 | |
|---------|---|----------------------------------|---------|----------------------------------|--|---------------------------------|---------|----------------------------------|----------------------------------|
| | | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking |
| Item 1: | Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 3 | 2 | 1 | <i>empfindet keine Wirkmechanismen</i> | 1 | 1 | 1 | <i>Kann es nicht einschätzen</i> |
| Item 2: | Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken | | 1 | 1 | | 4 | | 4 | |
| Item 3: | Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | 2 | 3 | 5 | | 2 | 2 | 2 | |
| Item 4: | Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | 4 | | 3 | | | | | |
| Item 5: | Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | | 5 | 3 | | 3 | | 3 | |
| Item 6: | Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | 1 | 4 | 6 | | | 3 | | |
| Item 7: | Motivation mittels „Gerechtigkeits-Empfinden“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | | 6 | | | | | | |
| | Anderes: | | | | | | | | |

| | | Dyade 5: Nr. 8 | Nr. 15 | Dyade 6: Nr. 28 | Nr. 29 | Dyade 7: Nr. 20 | Nr. 30 | Dyade 8: Nr. 25 | Nr. 13 |
|---------|---|---------------------------|---------------|----------------------------|--|----------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| | | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking |
| Item 1: | Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 7 | 3 | | <i>Empfindet keine Wirkmechanismen</i> | 1 | 4 | 2 | 2 |
| Item 2: | Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken | 1 | 4 | 4 | | 5 | 1 | 3 | 1 |
| Item 3: | Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | 2 | | 2 | | 2 | 2 | 1 | |
| Item 4: | Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | 3 | | 3 | | 6 | 3 | 4 | |
| Item 5: | Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | 6 | | | | 3 | 5 | 5 | |
| Item 6: | Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | 4 | 1 | 1 | | 4 | 6 | | |
| Item 7: | Motivation mittels „Gerechtigkeits-Empfinden“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | 5 | 2 | | | | 7 | | |
| | Anderes: | | | | | | | | |

| | | Dyade 9: Nr. 25 | Nr. 26 | Dyade 10: Nr. 25 | Nr. 16 | Dyade 11: Nr. 25 | Nr. 18 | Dyade 12: Nr. 20 | Nr. 14 |
|---------|---|----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| | | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking | Ranking |
| Item 1: | Transparenz durch klare Zielsetzung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Item 2: | Stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch übergeordnetes Zieldenken | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 |
| Item 3: | Motivation mittels Identifikation mit dem eigenen Ziel | 1 | | 1 | 4 | 1 | | 2 | 4 |
| Item 4: | Motivation mittels Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers | 4 | | 4 | | 4 | | 6 | 6 |
| Item 5: | Motivation mittels Sichtbarmachung des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg | 5 | | 5 | | 5 | | 3 | 5 |
| Item 6: | Motivation mittels Aussicht auf variable Vergütung | | | | 3 | | | 4 | 3 |
| Item 7: | Motivation mittels „Gerechtigkeits-Empfinden“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. | | | | | | | | |
| | Anderes: | | | | | | | | |

Anhang A-11: Auswertung: Welche Auswirkungen zeigte das PMS-Zielmanagement?

(FK = Führungskräfte; MA = Mitarbeiter; U = Unternehmen; HV= Hauptversammlung)

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
|--|--|--|--|---|--|--|---|
| Auf den Führungsstil | <i>Positiv: Zwang zur Zielrichtung</i> | | | <i>Positiv: PMS als Führungsinstrument, PMS hat Führung auf eine sachliche Ebene gebracht. Evtl.: negativ: evtl. Kontrollinstrument für FK (bei gutem Vorgesetzten hilft es, bei unfähigem Vorgesetzten wird es missbraucht); neg.: FK stützen sich auf PMS um zu kritisieren</i> | | | <i>Positiv</i> |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Konzentration auf Ziele</i> | <i>Mit Zielen sind nur Teilbereiche abgedeckt; stark wirksames Instrument zur Fokussierung auf Ziele, und manche MA gehen ungenügend auf Basics, wofür sie bezahlt werden;</i> | <i>Fühlen sich durch qualitativ formulierte Ziele verunsichert</i> | | <i>Eher positiv für Unternehmenskultur als für eigene Arbeitserledigung (vorher auch Ziel-systematik!)</i> | <i>Aufwändig: bei Störungen war es nur möglich, auf dem kurzen Dienstweg neue Ressourcen zu erhalten; mit offiziellen Wegen hätte Zielunterstützung viel länger gebraucht: eine Hand wäscht die andere</i> | <i>Positiv: hatten Plattform und Medium zum Einklagen</i> |
| Auf das Arbeitsklima | | <i>extreme Unzufriedenheit, aufwändige Diskussionen</i> | | <i>Pos.: aufgrund Feedback</i> | | | |

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
|--------------------------------------|--------------------|---|----|---|---|--|--|
| Auf die Unternehmenskultur | | | | | <i>Positive Wirkung: organisierter Ablauf; mehr Struktur; mehr Klarheit für Unternehmensziele</i> | | <i>Mit Zielen ist Verbindlichkeit gewachsen; Transparenz fördern und schätzen; Freiheit, Ziele zu zeigen</i> |
| Auf die interne Kommunikation | <i>Ja, positiv</i> | | | <i>Positiv durch die Abstimmung Marketing und Technik</i> | | <i>Wurde langatmiger, zeitintensiver</i> | <i>Positiv</i> |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | | | | | | <i>Auf HV: Analysten und Interessensvertreter forderten vergleichbares System! Daher positiv</i> |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | | <i>Eher schlechter, da MA breitgeklopft werden mussten</i> | | | | | <i>Positiv</i> |
| Anderes: | | <i>Hohe Bürokratie: Diskussion wurde auf pure Zahlreiterei abgeleitet; Pokergespräche</i> | | | | | |

| | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. |
|---|---|---|--|---|---|------------------------|--|
| Auf den Führungsstil | <i>Positiv auf Führungsstil: Kommunikation zwischen FK und MA verbessert sich</i> | <i>Stärkere Integration und Zusammenarbeit</i> | <i>Positiv: Lerneffekt, Ziele explizit zu artikulieren, argumentationsfähig zu machen</i> | <i>Nicht immer positive Auswirkungen</i> | <i>Impuls für positive Beeinflussung: MA-Gespräche haben aufgenommen, bin nicht überzeugt, dass sich Führungsstil geändert hat. Instrumente wurden bereit gestellt, die Ablauf bestimmen. Aber Führungsstil verbessert? Weiß man nicht.</i> | <i>positiv</i> | <i>Positiv: MA kann sich positionieren; FK muss bei jedem MA schauen</i> |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgaben erledigung | | <i>Stärkere Integration und Zusammenarbeit; Bündelung der Kräfte, Transparenz der Unternehmensbereiche und deren Ressourcen</i> | <i>Positiv: Rückbindung im Alltag an eigene Ziele und Unternehmensziele erleichtert; Entscheidungshilfen für alltägliche Prioritäten</i> | | <i>Positive Veränderung: Konzentration des Ressourceneinsatzes; glaube nicht, dass Kenntnis der Unternehmensvision oder –ziele auf MA motivierend wirkt. Bin nicht überzeugt.</i> | <i>positiv</i> | |
| Auf das Arbeitsklima | | | <i>Gemeinsamkeitsgefühl</i> | | <i>Misstrauen: wozu dieser Formalismus? (Aus alter Loyalität). Gemecker wegen Formalismus und bürokratischem Aufwand</i> | <i>Schwach positiv</i> | <i>Betriebsrat zeigte Intentionen, es fair zu halten</i> |
| Auf die Unternehmenskultur | | <i>Bündelung der Kräfte</i> | <i>Gemeinsamkeitsgefühl</i> | <i>Integrierter Bestandteil des Unternehmens, Selbstverständlichkeit geworden</i> | <i>Kulturbestandteil geworden: Thema wird gelebt. Spielregeln für U. haben sich durch Transparenz und Stringenz geändert</i> | <i>positiv</i> | |

| | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. |
|--------------------------------------|----|--|---|-----|--|---------------------------------|---|
| Auf die interne Kommunikation | | <i>Stärkt interne Kommunikation sehr gut</i> | <i>Positiv: Verhandlungen /Zielrückführung ganz wichtiges Thema</i> | | <i>Internationale Transparenz (siehe HB-Länderziele) extrem hoch! Zusammenarbeit intensiviert und verbessert (siehe Zielekompendium, wie PMS genutzt wird=</i> | <i>Positiv (Ziele-Abgleich)</i> | |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | | <i>Positiv, aber mit Zeitverzug</i> | | <i>Als U. positive Auswirkungen (Fernsehberichte, Symposien)</i> | --- | -- (System schon zu sehr verbreitet, um als Vorteil zu dienen) |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | | | <i>Positiv, rasch</i> | | <i>Eines der wenigen weichen HR-Themen, die wirklich zu Ende gebracht wurden, sonst eher subtil. S.o.</i> | <i>positiv</i> | |
| Anderes: | | | | | | | |

| | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. |
|--|-------------------|--|---|---|--|--|-----|
| Auf den Führungsstil | <i>verbessert</i> | <i>Einfacher, PMS vereinfachte Führungsdiskussionen, evtl. Führungshilfe</i> | <i>Man spricht über Ziele, formuliert sie nicht mehr im Vorbeigehen</i> | <i>Positiv: Notwendigkeit zur Gesprächsführung; FK muss sich mit Leistung der MA beschäftigen</i> | <i>Führungsstil wurde wichtiger genommen, wurde zu wichtigem Thema in Unternehmen; negativ bei ohnehin schlechten Führungskräften: vereinbarte Ziele waren entweder unrealistisch oder verschenkt</i> | <i>Objektivierbare Grundlage für Personalentscheidungen</i> | |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Konzentration auf „eigene“ Ziele, Ablenkung von Daily Business</i> | | | | <i>Fokussierung auf Ziele (da es aber 80% der Tätigkeit darstellt → nicht so auffallend)</i> | |
| Auf das Arbeitsklima | | | | <i>Fokussierung auf Orientierung, Förderung von Transparenz; Einbeziehung in Zielbildung</i> | <i>Zielvergleich führt zu Neid, Ärger, „Gerechtigkeit“ in Frage gestellt; dennoch positiv, da „Thema“ geworden. Negativ: Ende 2003 durch Verkauf einer Produktmarke alle U-Bereiche von der Ergebniserreichung her gleich gestellt: wenn System funktionieren soll und Koordination und Orientierung verspricht, wird es durch Korrekturen unglaublich</i> | | |

| | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--|---|--|---|---|-----|
| Auf die Unternehmenskultur | | | <i>Institutionalisierung des Gesprächs</i> | | <i>Fokussierung auf Leistung und Transparenz</i> | <i>Leistungsorientierung vielleicht etwas stärker, aber nicht durchschlagend; Marketing war auch zuvor sehr leistungsorientiert</i> | |
| Auf die interne Kommunikation | <i>Besser durch Klärung der Ziele</i> | | | | <i>Es wird darüber gesprochen: koordinierteres Vorgehen spürbar</i> | | |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | | <i>Bewerber verlangen es als Vergütungsmodell eines modernen Unternehmens; U. war kein Hinterwäldler mehr</i> | <i>Ü. hat das, was von einem modernen Unternehmen von einem Bewerber erwartet wird</i> | <i>Positiv (Kienbaum: vorbildliche Vorgehensweise bescheinigt)</i> | <i>Positiv (PMS war Bestandteil des Images)</i> | |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | | <i>Eher unter Vorbehalt, eher kritisch und abwartend</i> | <i>Auf ältere MA negativ: merken, dass kuschelige Atmosphäre verlassen wurde, da durch harte Ziele geführt wurde, eher problematisch für langgediente MA; für neue MA positiv</i> | | <i>Positiv, da Personalbereich zum 1. Mal in großem Stil ein personalpolitisches Instrument angeboten hat: Personalbereich innerbetrieblich anderer Stellenwert</i> | <i>Positiv: dito</i> | |
| Anderes: | | <i>Effizientere Koordination mit anderen Bereichen, wenn's um gleiche Ziele geht</i> | | <i>Diskussionen: hoher Aufwand für FK für Vorbereitung und Nachbereitung</i> | <i>Hoher Aufwand</i> | | |

| | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. |
|--|---|---|--|--|---|---|
| Auf den Führungsstil | <i>FK haben sich teilweise aus der Verantwortung gezogen („entmündigt“)</i> | | <i>Top-Performer wollen immer 150%-ig sein, es ist schwierig, denen mal das Gegenteil zu sagen; Zielmanagement ist ein Vehikel auszusprechen, was man von MA wirklich verlangt -> Dialog im Führungsstil aufgenommen, auch auf Levels weiter unten</i> | <i>Positiv: hilft beim Führungsprozess</i> | <i>Neg./pos.: Versuch zu fokussieren, hat nicht immer geklappt</i> | |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Zielorientierter gearbeitet; MA haben PMS eher akzeptiert als FK</i> | <i>Gruppenziel-Transparenz</i> | <i>MA achten mehr auf Ziele (gewünscht!)</i> | <i>Positiv: Gibt Regeln vor</i> | <i>Unterschiedlich: Fokussierung auf Ziele; Vernachlässigung des daily business</i> | <i>Ja, positiv: MA erkennen Unternehmensziele der Zukunft und Positionierung des eigenen Ziels, arbeiten strukturierter</i> |
| Auf das Arbeitsklima | <i>Positiv durch Transparenz</i> | | | | <i>In der Summe o.k., lag aber auch an FK. Leiter HB Technik</i> | |
| Auf die Unternehmenskultur | <i>Stringent: ein gemeinsames Ziel</i> | <i>Eher Bereichskultur HB: Sportlichkeit beflügelte, positiv zu sehen</i> | <i>Früher diffundierte alles ein bisschen; nur große Ziele waren bekannt (abgesehen von Vertrieb und Betrieben, arbeiteten stets mit Zahlen); hat bei den Leuten einiges bewirkt. „Endlich habe ich die Möglichkeit, mich persönlich einzubringen“. Fokus auf Transparenz-Machen, auf objektive Daten.</i> | <i>Positiv: Zielorientierung</i> | | <i>Es wurde ein anderes Denken installiert</i> |

| | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | |
|--------------------------------------|----------------------------|--|---------------------|---|------------------------------|--|--|
| Auf das Unternehmensimage nach außen | „Modern“ | | | Sehr positiv: für modernes Unternehmen Standard | Neutral: „wir haben es auch“ | | |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | Dito (Progressiver Ansatz) | | | unverändert | | Stolz, bei U.. zu arbeiten, hat sich durch PMS verstärkt | |
| Anderes: | | Starke Formalisierung, hoher bürokratischer Aufwand, aufwändigst | FK beklagen Aufwand | | | | |

| | 28. | 29. | 30. | 31. | 32. |
|--|---|---|--|---|---|
| Auf den Führungsstil | <i>Positiv, da alleine schon der Umstand, dass das Unternehmen das System einführt, die Signalwirkung hatte, dass es hohes Interesse am Thema Führung hatte</i> | | <i>Positiv: automatisch klarerer Führungsstil; Negativ: Vorgesetzter hat hohe Macht</i> | <i>Positiv: FK wird gezwungen, sich mit MA-Leistung auseinanderzusetzen; Führungsstil wird strukturierter und objektiver für MA-Leistung</i> | <i>Nein, da die guten Führungskräfte ohnehin über Ziele führen, und Schwache damit auch nicht besser werden: PMS ersetzt Führung nicht!</i> |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Ziele werden zu Ungunsten des daily business verfolgt; oder Ziele werden vernachlässigt</i> | <i>Verstärkung von Abstimmungsschwierigkeiten; Zielkonflikte von höheren Ebene ausgehend, saubere Abarbeitung auf unteren Ebenen erschwert</i> | <i>Für unstrukturiert arbeitende MA: Hilfe bei Abarbeitung von sonst vernachlässigten Aufgaben; generelle Bewertung PMS. Stringenz war nicht da, bis ins kleinste Detail verkompliziert</i> | |
| Auf das Arbeitsklima | | <i>Generell nicht förderlich für Arbeitsklima: Messung 50% oder 100% Zielerreichung bei individuellen Zielen; EBIT-Zusammenhang ist schwammig, nicht nachvollziehbar. EBIT-Ergebnis unternehmenspolitischer Berechnungen und Gesichtspunkte; Einfluss auf EBIT-Ziele, aber auch auf individuelle Ziele sehr begrenzt. Mit PMS „abgeschlossen“</i> | | <i>Evtl. schlechter, da PMS Reizwort</i> | |
| Auf die Unternehmenskultur | <i>Positiv geändert: Querabstimmung der Ziele war notwendig</i> | | | | |

| | 28. | 29. | 30. | 31. | 32. |
|--------------------------------------|-----|----------------------------|-----|---|--|
| Auf die interne Kommunikation | | | | Frühzeitiges Abklären durch Ziele, Workshops: Verbesserung Kontakt Marketing und Produktentwicklung (auch unabhängig von PMS) | |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | „auch mal PMS“ | | ja | |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | | 2003 gut, jetzt nicht mehr | | Ja (je nach MA – Gruppe) | |
| Anderes: | | | | Hoher Aufwand: PMS-Bewertung; extrem aufwändige Abwicklung, sehr viele Formulare, extra in SAP eintippen. Abstimmungsprocedere der Ziele schwierig: konträre Ziele, hoher Aufwand für Messung der Zielerreichung (nicht in angemessenem Umfang) | Hoher Formalismus, hoher Aufwand; kontraproduktive Ziele möglich, Integrationsrunde war Lachnummer |

Anhang A-12: Auswertung: Welche Auswirkungen zeigte das PMS-Variable Vergütung?

(MA =Mitarbeiter; AD = Außendienst; ADM = Außendienstmitarbeiter; V. V. = Variable Vergütung; U = Unternehmen; AT = Außertarifliche Angestellte; UB = Unternehmensbereiche; ZV = Zielvereinbarung)

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
|--|---|--|---|--|--|--|---|
| Auf den Führungsstil | | | | | | | <i>Eher neutral: konnte aber Führungsarbeit erschweren (bislang Konsensgesellschaft), da kritisieren schwer fällt, „etwas wegnehmen“ schwer fällt</i> |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Konzentration auf Ziele möglich, da Vergütung damit gekoppelt; gute Leute stoppen die Leistung, wenn Ziel erreicht</i> | | <i>Interessant für MA im Innendienst, da neu; ADM verbinden mit PMS zu 95% die var. Vergütung</i> | | | <i>Fokussierung auf Ziele, Schutz: „meine Ziele“, MA schauen aufs Geld</i> | <i>Tagesgeschäft wird oft vernachlässigt</i> |
| Auf das Arbeitsklima | | <i>Akzeptanzdiskussion, vor allem bei Bereichsergebnissen; Unzufriedenheit über Umwandlung des fixen und variablen Bestandteil</i> | <i>Unzufriedenheit im AD, da nicht als gerecht empfunden</i> | <i>Gefahr, nur nach Zielen zu arbeiten</i> | <i>Unzufriedenheit wird geschürt, da variabler Teil aus fixem Gehalt genommen wurde: kann zu schlechterer Leistung führen; in der Summe vielleicht nicht ganz so gute Wirkung der V.V.</i> | <i>„es ist kein Problem, eine eventuelle Gehaltserhöhung in den Topf zu packen; aber es ist bereits 100% des aktuellen Gehalts vereinbart, hier sollte man nichts wegnehmen“, später Auszahlungsmodus ist Sparmöglichkeit für U.</i> | <i>Negativ: Neid, Aufrechnen</i> |

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
|--------------------------------------|---|--|----|----|----|----|----------------|
| Auf die Unternehmenskultur | | | | | | | |
| Auf die interne Kommunikation | | | | | | | |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | | | | | | <i>positiv</i> |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Negativ: Misstrauen gegenüber U-Leitung wg. Kostenmanagement</i> | | | | | | |
| Anderes: | | <i>Abrechnungsprocedere extrem zeitaufwändig</i> | | | | | |

| | 8. | 9. <i>sah keine Auswirkungen</i> | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. |
|--|--|---|---|---|--|---|--|
| Auf den Führungsstil | | | | | | | |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | | <i>Neg.: Prioritätskonflikte als Diskussionsproblematik</i> | | <i>Kontrawirkung in Einzelfällen: PMS-Optimierer. Noch mehr Augenmerk auf falsche Logik: „ich tue doch nur das, was man von mir verlangt!“ → falsche Konzentration auf wenig</i> | | <i>Negativ. Eher als Verlust denn als Chance interpretiert; zu starke Fokussierung auf Ziele, fehlende Abstimmung, evtl. konträre Ziele → Sicherung monetärer Teil</i> |
| Auf das Arbeitsklima | | | | <i>Negativ: MA denken, dass Unternehmen Geld sparen möchte; Anfang 2004 Rücknahme der hohen Zielerreichungsquoten zu Missstimmung geführt</i> | <i>Gemecker: „unternehmen setzt nur noch auf Geld“, aber es ist so wenig: was drückt das wohl aus? Teilweise schlimmste Ablehnungen (inzwischen internalisiert)</i> | <i>Resignative Einstellung, siehe auch bei U-Kultur</i> | <i>Negativ: Tendenz, Ziele und variable Anteile zu vergleichen! Betriebsabgrenzung; (aggressives) negatives Potential stärker</i> |
| Auf die Unternehmenskultur | <i>Nachhaltigkeit durch Obolus ist positiv</i> | | | | <i>AT setzen PMS mit V.V. gleich</i> | <i>Eher negativ, da Ziele nicht gleichen Anspruchscharakter hatten → Gefühl der Benachteiligung</i> | |
| Auf die interne Kommunikation | | | | | | | |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | | | | | | |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | | | | | | | |
| Anderes: | | | | | | | |

| | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. |
|--|--|---|---|--|---|---|--|
| Auf den Führungsstil | <i>Klarere Kommunikation hinsichtlich Zielerreichung wg. Geld!</i> | | | | | | |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Konzentration auf eigene Ziele, Ablenkung von daily business</i> | <i>Vorwurf, Unternehmen möchte über V.V. „über Hintertür Geld sparen“</i> | <i>Zieloptimierer, evtl. Vernachlässigung des daily business</i> | <i>Fokussierung auf Ziele, Ablenkung von daily business</i> | <i>Manche MA, erstaunlicherweise auch Top-Performer, diskutierten über möglichen Einkommensverlust, beklagten stark zeitversetzte Zahlung („zinsloses Darlehen für U.“)</i> | <i>Negativ: Effekt verpufft, da erste Mitte des Folgejahres ausbezahlt</i> |
| Auf das Arbeitsklima | <i>Neg.: späte Auszahlung, Nivellierung; fehlende Transparenz</i> | <i>Nivellierung der drei UBs sehr übel aufgenommen, nicht fair</i> | | | <i>Schlecht formulierte Ziele erregen Neid; Angst vor Einkommensverlust (vor allem zu Beginn)</i> | | |
| Auf die Unternehmenskultur | | | | | | | |
| Auf die interne Kommunikation | | | | | | | |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | | | | <i>„endlich auch mal“</i> | | |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | | | | | <i>Positiv, da Personalbereich zum 1. Mal in großem Stil ein personalpolitisches Instrument angeboten hat; Personalbereich innerbetrieblich anderer Stellenwert</i> | | |
| Anderes: | | | | | | | |

| | 22. | 23. | 24. | 25. | 26. | 27. | 28. sah keine Aus- wirkungen |
|--|---|--|---|---|---|--|------------------------------------|
| Auf den Führungs- stil | | | | | | | |
| Auf das Mitarbeiter- verhalten, auf Auf- gabenerledigung | <i>ADM sahen es als kompliziert an, als Ein- kommen in Gefahr</i> | | <i>Top-Performer verlan- gen das: „wir sind top, hier springt am meisten für uns heraus“, haben kein Verständnis für Nicht-Existenz von sol- chen Systemen. Low- Performer „haben be- währende Haltung, fin- den Ihnen alle Ausflüch- te“</i> | <i>Negativ: PMS- Optimierer, Ziele fallen wg. Vorsich- tigerer Handha- bung niedriger aus</i> | <i>Ein Ziel ,das nicht erreicht wird, demotiviert: „Was’n Stress für ein halbes Ge- halt“</i> | <i>Eher nein (V.V. be- sitzt normalerweise nicht wesentliche Grösse, MA mit ho- hem variablen Anteil gehören einer MA- Gruppe an, in der eher die Anerken- nung wichtig ist)</i> | |
| Auf das Arbeitskli- ma | <i>Negativ: dito</i> | <i>demotivierend für defizitäre UB</i> | | <i>Negativ: Neiddis- kussion</i> | <i>Neidfaktor im Unternehmen: „wir sind im fal- schen UB“</i> | | |
| Auf die Unterneh- menskultur | <i>Stringent: ein gemeinsames Ziel</i> | | | <i>Bereichsegoismus</i> | | | |
| Auf die interne Kommunikation | | | | | | | |
| Auf das Unterneh- mensimage nach außen | | | | <i>Sehr positiv</i> | | | |
| Auf das Unterneh- mensimage nach innen | | | | | | | |
| Anderes: | | | | | | | |

| | 29. | 30. | 31. | 32. |
|--|---|---|--|---|
| Auf den Führungsstil | <i>Negativ: Basar-Verhalten bei Zielerreichung</i> | | | |
| Auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Neg.: Basar-Verhalten bei Zielerreichung; Untergraben der Teamfähigkeit</i> | <i>Konzentration auf Ziele (allerdings nicht in fanatischem oder unangenehmen Ausmaß)</i> | <i>Negativ: Killer: „Steht nicht in meinem Ziel“, zu sehr auf Ziele, PMS-Optimierer; Gefahr: Overkill durch zu breite Sortiments-Struktur; EBIT zu abstrakt für Motivation hinsichtlich Bereichsziel-Erreichung</i> | <i>Destruktive Arbeitsweise, da low performer nur ihre Ziele verfolgen</i> |
| Auf das Arbeitsklima | <i>Hohe Frustration durch Nivellierung am Jahresende; besser wäre EBIT alleinige Grundlage für V.V.; Ressourcenproblematik bei Zielerreichung</i> | | <i>Negativ: Zahlen liegen (April) zu spät vor! Viel zu späte Zahlung. Daher auch Folge-ZV zu spät. Vorwurf an Unternehmen: gehaltspolitisches Instrument. Gehaltsdeckelung bremst gezielt Gehaltsentwicklung</i> | |
| Auf die Unternehmenskultur | | | | |
| Auf die interne Kommunikation | | | | |
| Auf das Unternehmensimage nach außen | | | <i>Ja, positiv</i> | |
| Auf das Unternehmensimage nach innen | | | | |
| Anderes: | | | <i>Dient FK zur „Gehaltssicherung“ eines sonst vielleicht riskierten variablen Vergütungsanteils: man steuert Ziele und Zielerreichung: man bedient sich eines zwangsverordneten Mittels mangels Wahl: es gibt kein anderes.</i> | <i>MA, die an das Unternehmen denken, werden durch das System bestraft, da sie durch ihre Flexibilität ihre Ziele vernachlässigen müssen; für solche MA werden angemessene Mechanismen gefunden, sie dennoch angemessen zu entlohnen → System wird ausgehöhlt; Frustration; mit Geld gekoppeltes Führungssystem zerstört das Führungssystem</i> |

Anhang A-13: Auswertung: Einschätzung, ob sich Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter durch PMS verändert hat:

(MA = Mitarbeiter)

| | Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies? | Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 auf PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung zurückzuführen ist? Wenn ja, wie sehr? | Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter? |
|------------|--|--|--|
| 1. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |
| 2. | <i>Ja, aber nicht einzuschätzen wie sehr</i> | <i>nein</i> | |
| 3. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |
| 4. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 5. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 6. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 7. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |
| 8. | <i>ja</i> | <i>Leistungsverhalten ist anders, an Zielerreichung gemessen: zusätzlich Motivation; PMS über Geld als notwendiges Führungsmittel</i> | |
| 9. | <i>Ja, aber nicht besser im Jahr 2003: aber Ausrichtung durch PMS stärker; im Management-Review für 2002: Zielerreichungsgrad knapp 80% wegen Ressourcenfehlplanung, zu viel vorgenommen. Durch PMS effizienterer Leistungseinsatz. Dadurch für 2003 mit Hilfe PMS weniger Ziele geplant, Ressourcen nur tatsächlich verfügbar geplant -> hätte man ohne PMS auch gemacht, aber vielleicht hat PMS dies mehr unterstützt. Zielerreichung 2003 : 99%</i> | <i>dito</i> | |
| 10. | <i>Ja, aber lediglich wegen des Gefühls, an einem Strang zu ziehen</i> | <i>Ja, zu einem guten Teil: Aufnahmebereitschaft im HB sehr hoch, sehr gut durch meine Person seit 98 vorbereitet, HB eignete sich als Struktur sehr gut</i> | |
| 11. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |

| | Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies? | Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 auf PMS-Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung zurückzuführen ist? Wenn ja, wie sehr? | Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter? |
|------------|---|--|--|
| 12. | <i>Nein; allerdings Ziele wurden sehr ordentlich erreicht. Wirkgrößen wie Transparenz haben mehr als früher gegriffen. Allerdings selbst 2003 lief noch vieles krumm, war noch viel Substanz. PMS wirkt noch weiter, ist noch Potential da!</i> | <i>PMS führt nicht unbedingt zu mehr Leistung! PMS zeigt aber Dinge auf, erzeugt Quer-Transparenz; schwierig, sich zurückziehen, man muss Fragen beantworten, was Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hatte. Interessant sind die Befragungsergebnisse: über Selbsteinschätzung der MA hinsichtlich der von ihnen als wichtig erachteten Punkte.</i> | |
| 13. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 14. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 15. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 16. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 17. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |
| 18. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 19. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |
| 20. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |
| 21. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 22. | <i>Ja, Ergebnis spricht dafür, sicherlich Einfluss vorhanden. Wie sehr, nicht einschätzbar</i> | <i>nein</i> | |
| 23. | <i>Ja, allerdings nicht, wie sehr</i> | <i>Nein</i> | |
| 24. | <i>Ja, allerdings nicht, wie sehr</i> | <i>Fraglich, ob PMS einen Push gegeben hat</i> | |
| 25. | <i>Ja, über Arbeitseinsatz spürbar. Nicht messbar.</i> | <i>nein</i> | |
| 26. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 27. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 28. | <i>hätte seine Aufgaben genauso gut ohne PMS erledigt</i> | <i>nein</i> | |
| 29. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 30. | <i>Frage nicht gestellt</i> | <i>Frage nicht gestellt</i> | |
| 31. | <i>Keine Veränderung festgestellt, MA immer hoch motiviert, super viel gearbeitet</i> | <i>MA hat in besonderem Maße durch PMS auf Ziele geachtet, um sein Einkommen zu erhöhen. Hat allerdings andere Aufgaben nicht vernachlässigt.</i> | <i>Auch ohne PMS wird versucht, einen guten Job zu machen.</i> |
| 32. | <i>nein</i> | <i>nein</i> | |

Anhang A-14: Reaktion der „top performer“ und Nicht-„top performer“ auf PMS

(AD = Außendienst; MA= Mitarbeiter)

| | Wie reagierten „top performer“? | Wie reagierten Nicht-„top performer“? |
|-----|--|--|
| 1. | Lösungsorientiert; haben es begrüßt, mehr mit Strukturen zu arbeiten; bemerkten viel Administration | Resignativ: „Schaffe ich eh nicht“ |
| 2. | Stellen sich konstruktiv dem System, bringen eigene Vorschläge mit | Diskussion über Ziel-Erreichbarkeit; Nicht-Akzeptanz der Leistungsbedingungen |
| 3. | Hätten lieber altes Provisionssystem behalten | neutral |
| 4. | Keine PMS-Mitarbeiter | |
| 5. | Keine PMS-Mitarbeiter | |
| 6. | Keine PMS-Mitarbeiter | |
| 7. | Frage nicht gestellt | -- |
| 8. | neutral | Skepsis: Frage nach dem Output |
| 9. | Gelassen, neugierig | Bedenkenträger hinsichtlich Erreichbarkeit, Beeinflussbarkeit |
| 10. | Frage nicht gestellt | --- |
| 11. | Frage nicht gestellt | --- |
| 12. | Frage nicht gestellt | --- |
| 13. | Keine PMS-MA | |
| 14. | Keine PMS-MA | |
| 15. | Keine PMS-MA | |
| 16. | Keine PMS-MA | |
| 17. | Keine PMS-MA | |
| 18. | Keine PMS-MA | |
| 19. | Frage nicht gestellt | |
| 20. | Sehr positive Resonanz, v.a. auf „neue Chefs“, transparente, objektive Basis., allerdings manche Top-Performer sahen Umwandlung von fixem in variablen Anteil kritisch | ähnlich |
| 21. | Keine PMS-MA | |
| 22. | Frage nicht gestellt | |
| 23. | Aussage: „Wir brauchen das nicht, aber System an sich sinnvoll und für andere MA angemessen (z.B: Ebene darunter)“, bei MA mit hoher Eigenmotivation egal, für AD und Produktion anders! | Zogen sich auf das Korsett des PMS zurück: stellten Risiken in Vordergrund, leisteten Minimum, hangelten sich am Rande des Systems entlang |
| 24. | Top-Performer verlangen das: „wir sind top, hier springt am meisten für uns heraus“, haben kein Verständnis für Nicht-Existenz von solchen Systemen. | Low Performer „haben bewahrende Haltung, finden Ihnen alle Ausflüchte“ |
| 25. | Distanziert, Pflichtübung, „gute Chance“ | Eher gleichgültig; erleichtert nicht das Führen mit Low Performern |
| 26. | Keine PMS-MA | |
| 27. | Frage nicht gestellt | |
| 28. | Reagieren nicht | Reagieren nicht |
| 29. | Keine PMS-MA | |
| 30. | Keine PMS-MA | |
| 31. | reagieren indifferent | zielorientierte PMS-Optimierer |
| 32. | Frage nicht gestellt | |

Anhang A-15: Auswertung: Anteil der Ziele an Routine-Zielen und Projekt-Zielen

(ADM = Außendienstmitarbeiter; KAM = Key Account Manager; MA = Mitarbeiter; VL = Verkaufsleiter)

| | Ziele-Anteil: „Routineaufgaben“ | Ziele-Anteil: „Projekte“ |
|-----|---|---|
| 1. | ADM: 95%; KAM: 80%; VL: 85% | ADM: 5%; KAM: 20%; VL: 15% |
| 2. | 100% | 0% |
| 3. | 100% | 0% |
| 4. | < 50%, Routineaufgaben wurden manchmal projekthaft als Ziel aufgewertet | > 50 % |
| 5. | 80% | 20 % |
| 6. | 80% | 20 % |
| 7. | Frage nicht gestellt | |
| 8. | 50% | 50% |
| 9. | 75% | 25% |
| 10. | Frage nicht gestellt | |
| 11. | Frage nicht gestellt | |
| 12. | Frage nicht gestellt | |
| 13. | 30% | 70% |
| 14. | 10% | 90% |
| 15. | 50% | 50% |
| 16. | 79% (schwer zu trennen) | 25% |
| 17. | Frage nicht gestellt | |
| 18. | 33% | 67% |
| 19. | Frage nicht gestellt | |
| 20. | 100% (60% des Standard-Aufgabenspektrums sind Innovationen!) | 0% (Projekte sind für Marketing Routine!) |
| 21. | 100% | 0% |
| 22. | Frage nicht gestellt | |
| 23. | 0% | 100% |
| 24. | Frage nicht gestellt | |
| 25. | 80% | 20% |
| 26. | 67% | 33% |
| 27. | Frage nicht gestellt | |
| 28. | 20% | 80% (dito für eigene MA) |
| 29. | 67% | 33% |
| 30. | 0% | 100% |
| 31. | 10% | 90% |
| 32. | Frage nicht gestellt | |

Anhang A-16: Auswertung: Einschätzung des Anteils der Zielbearbeitung an der gesamten Arbeitszeit

(MA = Mitarbeiter)

| | Einschätzung des Anteils der Zielbearbeitung an gesamter Arbeitszeit |
|-----|--|
| 1. | <i>Keine Angabe möglich</i> |
| 2. | <i>Keine Angabe möglich</i> |
| 3. | <i>Keine Angabe möglich</i> |
| 4. | <i>20%</i> |
| 5. | <i>20%</i> |
| 6. | <i>Keine Angabe möglich; aber eher zu Lasten des Tagesgeschäfts</i> |
| 7. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 8. | <i>Richtig positioniert</i> |
| 9. | <i>Irrglaube, dass Ziele „on the top“ zu üblichen Arbeitsinhalten zu sehen waren! Schwachsinn. Im Produktionsumfeld nicht zu trennen: eher durch Commitment Haupt-Business zu erkennen. Alles, was an „Mehr“ auf den Tisch kommt, fällt sonst weg. PMS bei Aufgabentausch, Priorisierung, Strukturierung</i> |
| 10. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 11. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 12. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 13. | <i>Keine Angabe möglich, aber HB-Ziele standen im Vordergrund; individuelle Ziele verloren an Gewicht</i> |
| 14. | <i>Daily business leider generell zu hoch</i> |
| 15. | <i>Wie geplant</i> |
| 16. | <i>60%</i> |
| 17. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 18. | <i>15%</i> |
| 19. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 20. | <i>80-90% , dito für MA</i> |
| 21. | <i>100%</i> |
| 22. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 23. | <i>Frage nicht notwendig, da erreichte Ergebnisse relevant</i> |
| 24. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 25. | <i>Keine Angabe möglich, aber kein Ungleichgewicht; keine PMS-Optimierer; Ziele und Basics oft schwer zu trennen</i> |
| 26. | <i>15 – 20%</i> |
| 27. | <i>Frage nicht gestellt</i> |
| 28. | <i>1/3 – ¼ der Arbeitszeit; konnte mich 2003 nicht so um meine Ziele kümmern, wie ich es gern getan hätte.</i> |
| 29. | <i>Zu bestimmtem Zeitpunkt dann Ziele vernachlässigt, weil nicht mit ordentlich zu erledigendem Tagesgeschäft zu vereinbaren war. Irgendwann Lust verloren.</i> |
| 30. | <i>60 – 70%</i> |
| 31. | <i>70%</i> |
| 32. | <i>Frage nicht gestellt</i> |

Anhang A-17: Auswertung: Positive und negative Einflussfaktoren auf Mitarbeiter- und Bereichsleistung

(ADM = Außendienstmitarbeiter; AT = Auslandstöchter; D = Deutschland; FK = Führungskräfte; MA = Mitarbeiter; U = Unternehmen; UB = Unternehmensbereich(e))

| | Positive Einflussfaktoren | Einfluss der pos. Faktoren stärker als PMS? | Negative Einflussfaktoren |
|----|---|--|--|
| 1. | <i>Konstruktexpertenforum (Austausch von MA-Wissen) für Problembewältigung -> zielgruppenorientiert; Beflügelung durch Erfolgswelle; sehr positive Marktentwicklung (Absahnen bereits 2001/2002 vorbereitet)</i> | | <i>Findungsprozess durch neue Organisation; hohe Theoretisierung durch damalige Vertriebsleitung eher hinderlich</i> |
| 2. | <i>Richtiger Personaleinsatz: richtiger Mann an richtiger Stelle; Führungsstil: Unterstützung der ADM durch Führungskräfte; Erfolgswelle; Produktpolitik; Key Account Management</i> | <i>ja</i> | <i>Preisdruck in einem bestimmten Segment</i> |
| 3. | <i>Stolz, bei U. tätig zu sein; „Manager im Gebiet“ zu sein: gutes Ergebnis zu zeigen im Vergleich zu Kollegen; Wettbewerbsdenken; Unternehmenskultur: traditionsreich, Marktführer, Commitment</i> | <i>ja</i> | --- |
| 4. | <i>Teamaufstellung war sehr gut: Marketing, Prod.entwicklung, Produktion; Führungsstil, Atmosphäre, Coaching durch FK; Arbeitsinhalte (Vielseitigkeit, Verfolgen eines kompletten Ablaufs)</i> | <i>ja</i> | <i>Gehaltserhöhungen eher mager (in Hinblick auf PMS!)</i> |
| 5. | <i>Betriebsklima sehr entscheidend: sehr frohes Klima; Arbeitsmoral sehr, sehr hoch; Unternehmensvision</i> | <i>Nicht einschätzbar</i> | --- |
| 6. | <i>Führungsstil: offen, fair; loyal, Freiräume und Chancen; Arbeitsklima sehr gut; ähnliche Gesinnung, gleiche Motivstrukturen</i> | <i>Ja, sehr viel stärker als PMS</i> | ---- |
| 7. | <i>Führungsstil von Schlüsselführungskräften: positive Einstellung zur MA-Entwicklung; Personalstruktur: hoch motivierte und konstruktive MA mit positiver Einstellung; synergetische Effekte sehr hoch; marktgegebene Vergünstigungen; Spirit of success, Erfolgswelle</i> | <i>Keine Angabe</i> | <i>Oberste FK kontraproduktiv, ließ aber Freiraum; Einfluss eher gering; Schnittstellen zu AT außerhalb D.'s: Auftreten zu autoritär</i> |
| 8. | <i>Arbeitsklima; Führungsstil</i> | <i>Ohne gutes Klima kann PMS nicht funktionieren</i> | --- |

| | Positive Einflussfaktoren | Einfluss der pos. Faktoren stärker als PMS? | Negative Einflussfaktoren |
|-----|---|---|---|
| 9. | Struktur HB Matrix – wenn auch langsam – war für Regelkommunikation sehr gut; Team mit FK- und Fachkräften und einmal wöchentlicher Berichterstattung sehr gut; immer up to date; Handeln wurde stets überprüft; sehr konstruktives Klima; lösungsorientiertes Klima; klare Verantwortlichkeiten; | Alles zusammen stärker als PMS; allerdings unterstützte PMS die Form von strukturierter Kommunikation | --- |
| 10. | Strategieprozess sehr hoher Einfluss; Führungsstil und U-Kultur sehr hoher Einfluss; größere Zielklarheit durch PMS mit Rückbezüglichkeit auf Alltag; Verkauf einer Produktmarke; Servicebereiche (Marketing etc.) wurden stärker genutzt, dadurch Einfluss stärker | Keine Angabe | Jede neue Maßnahme bindet Energien, v.a. bei „bewahrenden“ Personen; Missbrauch für abteilungsbezogene Energien; allerdings Einfluss nicht sehr stark |
| 11. | HB wg. Führungsstil und Bereichsklima immer Vorzeigebereich; Kollegialität sehr stark; gutes Klima, „eine“ Mannschaft; durch Erfolg bestärkt; Markt sehr entgegenkommend; Unternehmensfokus sehr auf HB, dadurch stark gefördert; | Ja (PMS könnte keine schlechte FK kompensieren); allerdings kein „anderer“ Einfluss, sondern ein PMS unterstützender Einfluss | ---- |
| 12. | Relativ positive Marktsituation; erkennbare positive Bewegungen | Keine Angabe | Wettbewerber, defizitäre Töchter; Rangeleien um Ressourcen, keine saubere Strategie; sprunghafte Expansionspläne führten zu Ressourcenverschleiß |
| 13. | Möglichkeit, Spielräume für sich zu erarbeiten, Konzeptionen vorzugeben; Vorankommen mit eigenem Team; Arbeitsinhalte (neues Produkt), neue technologische Plattform mit 30 Mio. Investitionsvolumen beflügelte in seiner Wichtigkeit; neue Methoden: „Praxistest“; Erfolgswelle; Führungskräfte; offene Kommunikationskultur im HB (davor konträr Technik-Marketing); Anerkennung durch Leistung (auch durch Gehalt) | ja | --- |
| 14. | Führungsstil; Vision; Atmosphäre und Betriebsklima | ja | --- |
| 15. | Team, Betriebsklima; Spaß an der Arbeit über Arbeitsinhalte; Weiterbildungsmöglichkeiten | Teilweise wichtiger als PMS | Produktion hinsichtlich Produkt X frustrierend, da nur ¼ der möglichen Auslastung |
| 16. | Projekthinhalte; Fortschritte, Erfolg; Zusammenarbeit, Team, Arbeitsklima; z.T.: aber auch Arbeitsfülle, Anerkennung, Erfolge | ja | Marktgeschehen, aber nicht so wesentlich |

| | Positive Einflussfaktoren | Einfluss der pos. Faktoren stärker als PMS? | Negative Einflussfaktoren |
|-----|---|---|--|
| 17. | Betriebsklima, Aufbruchstimmung, Vision von „Größe“; Motivation wurde daraus gezogen; Führungsstil: kooperativ und delegativ; HB-Produkte im Fokus der Zeit (Alterspyramide) | ja | --- |
| 18. | Betriebsklima; interne Kommunikationsstrukturen: offen, konstruktiv; 2003 war 6. Jahr Betrieb X: gemeinsamer Aufbau; Gemeinschaftssinn, Erfolg: Bestätigung, Stolz; Überflügeln anderer UB; Stolz | ja | --- |
| 19. | Führung; interne Kommunikationsstrukturen; guter Geschäftsverlauf | Nicht gegensätzlich zu PMS, sondern wirken verstärkend, ergänzend | Zeitlicher Stress, aber nicht relevant, da überall darüber geklagt |
| 20. | Persönlicher Wechsel, neue Chefs: positive Auswirkungen auf Führungsstil, Umbesetzungen führten zu neuem Führungsstil, neue Aufstellung der Abteilung; 2003 genereller Umbruch durch positiven Einfluss durch Führungsarbeit; starkes Wachstumsjahr: Freude durch stark wachsenden Erfolg, absolutes Rekordjahr; viele neue Initiativen umgesetzt: erfolgreiche Projekte, Erleben der Marktreife; internationale Zusammenarbeit deutlich gestärkt; hohe Motivation durch Internationalität; | Faktoren haben sich sehr gut mit PMS ergänzt | ---- |
| 21. | Aufstiegsmöglichkeiten; Führungskultur (offen, kooperativ); Unternehmenskultur | Ja | --- |
| 22. | Marktführerschaft: Markenstärke; Erfolg motiviert; Produktqualität; Unternehmensvision: Aufbruchstimmung: „global player“; | Evtl. stärker als PMS | --- |
| 23. | Teamgeist, Bereichskultur), offene, direkte Wege, flache Hierarchie, informell, vertrauensvolle Zusammenarbeit; Meinungsoffenheit, Erhöhung der MA-Produktivität; MA-Engagement und Commitment; Führungsstil, Zusammengehörigkeitsgefühl; 40-50 Personen verantwortlich als Werttreiber für 700 Mio. €; Vision des Unternehmens: Unternehmenskultur gab Freiheit, sich als HB zu entwickeln (Wettbewerbsgedanke); günstige Ausgangsbedingungen | ja | ---- |
| 24. | HB war „richtig aufgestellt“; hatte früher die richtigen Investitionen getroffen; auf Leitungsebene stabile Situation; Marktlage nur so zugefallen; Erfolgswelle | ja | --- |
| 25. | Guter Absatz- und Ergebnisverlauf; günstiger Markt, günstige Rohstoffpreise; Erfolgswelle; Vision: regionale Ausweitung; strategisches Denken und Arbeiten; beflügelnd durch „Kopf aus Sand“; Wettrennen für Pos. 1 mit anderem UB, sportlicher Faktor; Innovationsprojekte: „große Dinge bewegt“ | Ja, weitaus stärker | ---- |

| | Positive Einflussfaktoren | Einfluss der pos. Faktoren stärker als PMS? | Negative Einflussfaktoren |
|-----|--|--|--|
| 26. | <i>Führungsstil, Führungskräfte; Arbeitsklima; Arbeitsinhalte</i> | <i>ja</i> | --- |
| 27. | --- | --- | --- |
| 28. | <i>Schöne Erfahrung der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, z.B: Marketing; Arbeitsklima sehr gut; Führungsstil sehr gut: offen und konstruktiv; 2003 geprägt durch viele Akquisitionen; bereichend und motivierend;</i> | <i>ja</i> | <i>Im U-Bereich lief die Führungskultur nicht immer geschmiert: Reibungsverluste</i> |
| 29. | <i>Sehr angenehmes Arbeiten; Führung, Team, „heile Welt“; gutes Umfeld, gutes Klima; guter Geschäftsverlauf, anderen UB überholt; Klare Vorgaben, klare Strukturen, klare Aufgaben</i> | <i>Ja; PMS wird – wenn auch kaskadiert – Teamfähigkeit immer beeinträchtigen</i> | --- |
| 30. | <i>Unternehmensbereichsstrategie: Vision, hat sich damit identifiziert; Führungsstil durch Vorgesetzten: enthusiastisch</i> | <i>Geringer als PMS</i> | --- |
| 31. | <i>Team und Umfeld wichtigere Faktoren als Geld; hohe Autonomie, Weiterbildungsmöglichkeiten</i> | <i>ja</i> | --- |
| 32. | <i>Keine Angabe</i> | | <i>Keine Angabe</i> |

Curriculum Vitae

Name: Eveline Brück geb. Kletzander
Geburtsdatum: 01.05.1963

Ausbildung

| | |
|---------------|---|
| 09/69 – 06/73 | Grundschule Hüttlingen |
| 09/73 – 06/82 | Kopernikus-Gymnasium Aalen-Wasseralfingen, Abschluss: Abitur |
| 11/82 – 05/87 | Universität Augsburg, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Abschluss: Diplom-Ökonom |
| 01/03 – 12/05 | Universität Augsburg, Promotion am Lehrstuhl O. Neuberger, Personalwesen, Abschluss: Doktor der Wirtschaftswissenschaften |

Beruflicher Werdegang

| | |
|---------------|--|
| 08/87 – 02/88 | Praktikum bei Oliver Ibekwe and Ass. Ltd, Lagos, Nigeria |
| 06/88 – 09/96 | Personalreferentin und ab 1996 Leiterin der Personalentwicklung bei der PAUL HARTMANN AG, Heidenheim |
| 10/96 | Umzug nach Italien |
| 12/96 – 05/97 | Sprachpraktikantin bei Coopers&Lybrand, Mailand, Italien |
| 06/97 – 11/98 | Übersetzerin bei Coopers&Lybrand, Mailand, Italien |
| 12/98 – 08/00 | Kinderpause |
| 08/00 – 11/02 | freiberufliche Sprachtrainerin und Übersetzerin, Modena, Italien |
| 12/02 | Umzug nach Deutschland |
| seit 11/05 | HR-Beraterin bei der PAUL HARTMANN AG, Heidenheim |

Interview Nr. 1
Führungskraft Vertrieb

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems (PMS)?

PMS - Zielmanagement:

*klare Ausrichtung, kein konträres Arbeiten
Verständnis für Produktpolitik
einheitliches Vorgehen*

PMS – Variable Vergütung:

Motivation durch Geld

PMS – Kompetenzmanagement:

*gezieltes Aufdecken von Defiziten;
zielgerichtete Entwicklung mit Konsequenzen (-> Dokumentation; am besten wäre
360°-Beurteilung)*

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ 2 PMS - Zielmanagement *Integrationsrunde wichtig!!!*
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ 1 PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Personal größtes Kapital

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung. *Motivationsfaktor Geld*

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

2,5

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: Entsprachen die Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

ja

6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Durchgängigkeit/ Einheitlichkeit hätte gefehlt, einheitliche Bewertung hätte gefehlt; allerdings: altes Provisionssystem wuchs linear mit Leistung mit; PMS limitiert. Gute Leute stoppen Leistung, wenn Ziel erreicht.

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen angesprochene **alternative** Vorgehensweise auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

Vorteil: weniger aufwändig bei eventuell notwendiger Ziele-Änderung; Problem: mangelnde Präsenz der Außendienstmitarbeiter wegen. Gerechtigkeitsaspekt HOHER Aufwand für PMS: Aufarbeit der Regionen (wer für welchen Umsatz/Ertrag zuständig), der Verkaufsleiter-Teams; Zuordenbarkeit der Einzelziele schwer.

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum des Stelleninhabers abgeleitet?

für Außendienst: 95%; Key Account Management: 80%; Verkaufsleiter: 85%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

für Außendienst: 5%; KAM 20%; Verkaufsleiter: 15%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Konstruktexpertenforum (Austausch von Mitarbeiter-Wissen) für Problembewältigung → zielgruppenorientiert*
- *Beflügelung durch Erfolgswelle;*
- *sehr positive Marktentwicklung (Absahnen bereits 2001/2002 vorbereitet)*

ja, Einfluss war stärker

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Findungsprozeß durch neue Organisation; hohe Theoretisierung eher hinderlich (durch Führungskraft X)

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

lösungsorientiert; haben es begrüßt, mehr mit Strukturen zu arbeiten; bemerkten viel Administration

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

„schaffe ich eh nicht“

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch **ein erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, *1. Aber Achtung: nicht umgesetzt!*
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, *2. Nur bei guten MA: bringen aktiv Ziel-Vorschläge und Vorschläge für Vorgehensweise*
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, *nicht gerechter als bisheriges!*
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, *1*
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, *2*
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,

- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

--

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--|
| auf den Führungsstil | <i>Zwang zur Zielrichtung: positiv</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>ja →</i> | <i>Konzentration auf Ziele möglich, da Vergütung damit gekoppelt</i> |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | <i>ja, positiv</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | <i>negativ: Misstrauen gegenüber U-Leitung wg. Kostenmanagement</i> |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Vorbereitung der Gespräche:

insgesamt 10 Arbeitstage

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|---|--|----------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

Ende des Interviews

Interview Nr. 2
Führungskraft Vertrieb

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des HARTMANN Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Priorisierung von Aufgaben, um enorme Vielfalt zu gewichten und MA auf wesentliche Hebel auszurichten

PMS – Variable Vergütung:

im Vertrieb wichtig, als Leistungsanreiz, aber kein ausschlaggebender Motivator; wichtig als Gedanke „Alle-in-einem-Boot“, als Beteiligung in guten wie in schlechten Tagen

PMS – Kompetenzmanagement:

Verbesserung der Führungssituation; bessere Ausschöpfung persönlicher Leistungsfähigkeit

2. Welche der drei Komponenten des HARTMANN Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☒ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Mitarbeiter sollten nicht nur leistungsbereit, sondern auch leistungsfähig sein

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

überscheinender Charakter, bedauerlich; (MA sollten eigentlich von gut gemachtem Kompetenzmanagement am meisten profitieren)

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

Konzentration auf einzelne, individuelle Ziele zu Lasten nicht-PMS-gesteuerter Ziele → PMS-Optimierer; in PMS- Zielen ist aber nur wenig erfasst! Fokus auf Suboptimierung; jeder betrachtet seine Perspektive

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

verkümmert, da nur Kann-Bestimmung; nicht realisiert

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: Entsprachen die Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

Ziele waren teilweise zu global, nicht beeinflussbar; Erreichung persönlicher Zielwerte blieb unberücksichtigt

6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|---|--|---------------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

.....

sehr hoch

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

prinzipiell ja, aber Fokus auf Ergebnisse ist neu. Statt wie bisher Umsatzbetrachtung und Provisionen zu fokussieren, wurden der Ertrag und investitionsstarke Produkte ausgewählt

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

eine alternative Vorgehensweise wäre das bisherige Umsatzprovisions-System: Wirkung aber wahrscheinlich gleich, da Summe der PMS-Suboptimierungen nicht höher. Umsatzprovisions-System auch nicht richtig, es war nötig, weg vom Umsatz zu gehen; allerdings ist auch PMS verbesserungswürdig

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum des Stelleninhabers abgeleitet?

100%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

0%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

MA neigen dazu, den Zielen zuliebe die Basics zu vernachlässigen

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *richtiger Personaleinsatz: richtiger Mann und an richtiger Stelle*
- *Führungsstil: Unterstützung der ADM durch die Führungskräfte*
- *Erfolgswelle*
- *Produktpolitik, Key Account Management*

all diese Punkte stärker als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiterleistung bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Preisdruck in einem bestimmten Segment

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

stellen sich konstruktiv dem System; bringen eigene Vorschläge mit

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

Diskussion über Ziel-Erreichbarkeit; Nicht-Akzeptanz der Leistungsbedingungen

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 2
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 1
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 2
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, *nein, nicht zuordenbar!*

- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

ja, aber nicht möglich einzuschätzen, wie sehr

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|---|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>mit Zielen sind nur Teilbereiche abgedeckt; stark wirksames Instrument zur Fokussierung auf Ziele, und manche MA gehen ungenügend auf Basics, wofür sie bezahlt werden; extreme Unzufriedenheit, aufwändige Diskussionen</i> | |
| auf das Betriebsklima | | <i>Akzeptanzdiskussion, vor allem bei Bereichsergebnissen; Unzufriedenheit über Umwandlung des fixen zu variablen Bestandteil</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>eher schlechter, da MA breitgeklopft werden mussten;</i> | |
| anderes: | <i>hohe Bürokratie; Diskussion wurde auf pure Zahlenreiterei abgeleitet; Pokergespräche</i> | <i>Abrechnungsprocedere extrem zeitaufwändig</i> |

D. ALLGEMEINE FRAGEN:

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

10 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|---------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

*im Jahr 2003 wurde zu viel Geld für zu wenig Ergebnis ausgegeben; interessant wäre Betrachtung der Gehaltsentwicklung
net profit irre weit weg von Zentralabteilungen; kann negativ sein, da einige Tochtergesellschaften Verluste machen → durch den einzelnen MA nicht verschuldet*

Maxime: Dinge muss man einfach halten; Komplexität sehr hinderlich

hoher Aufwand, Management-Kapazitäten gebunden, geringer Nutzen

statt Kundenbesuche entsteht Ablenkung: Versunken in Berg von Bürokratie

Ende des Interviews

Interview Nr. 3
Führungskraft Leitung

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Motivierung durch Ziel

PMS – Variable Vergütung:

Direkte Entlohnung (Vertrieb!!) -> eindeutige Verantwortlichkeit (allerdings Problem früher: Großhandel)

Anmerkung: vorheriges Provisionssystem war gerechter

PMS – Kompetenzmanagement:

Prinzipiell sehr wichtig, Möglichkeiten des Einzelnen, Qualität für weitergehendes Aufgabenpotential, Potential v.a. aus den eigenen Reihen entwickeln

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Unternehmensziel-Erreichung mit Zielkaskadierung Top Down -> für eine Richtung, integrativ

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

*Mitarbeiter haben sich identifiziert, sind aber nicht richtig darauf vorbereitet worden;
PMS negativ belastet*

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

3-4

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

Zu umfangreich, unübersichtlich

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

Außendienstmitarbeiter waren nicht aufgeteilt auf verschiedene Unternehmensbereiche, aber Gewichtung der Produktgruppen je nach Kundengruppen wurde vorgenommen; es entstanden keine gravierenden Reibereien

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen die Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

Ziele oft vereinbart worden, die weit außerhalb des Einflussbereiches des Mitarbeiters lagen; nicht adäquate Ziele festgelegt; qualitative Ziele falsch operationalisiert; FK alleine gelassen; Problem der Vergleichbarkeit hoch; jetzt neues variables Entlohnungssystem: größere Transparenz durch rein quantitative Ziele; qualitative Ziele nur noch weiterhin hinsichtlich Kompetenzmanagement

6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Übliches Zielvereinbarungsprocedere; Interessant durch variable Vergütung für AM in Innendienst (→ Frage 25)

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

Vorteile des alten Systems: Provisionssystem gerechter; PMS-individuelle Ziele nicht so beeinflussbar, nicht so zuordenbar als persönlicher Erfolg; altes System: 65% - 35% variabel. Neues System: 85 % – 15%

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

*Beim Außendienst alle; Teamziele: Umsatzziele, Ertragsziele
Individuelle Ziele: Umsatzziele, z.T.: schwammige, qualitative Ziele*

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

--

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Stolz auf Unternehmen, dort tätig sein zu können;*
- *„Manager im Gebiet“: gutes Ergebnis vorzeigen zu können, Vergleich mit Kollegen*
- *Wettbewerbsdenken*
- *Unternehmenskultur: traditionsreich, Marktführer, Commitment*

In der Summe höher als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

--

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

Hätten lieber altes Provisionssystem behalten

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

neutral

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Punkt 17 für Außendienst eher ungeeignet; ohnehin eher „Zielediktat“ als kritisch zu sehender Punkt!

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 4
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 5

- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 1, Stellenwert des Einzelnen erhöht
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 6 (Hygiene)
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 3
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

nein

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Nein

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|---|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Fühlten sich durch qualitativ formulierte Ziele verunsichert</i> | <i>Interessant für Mitarbeiter im Innendienst; Außendienstmitarbeiter verbinden mit PMS zu 95% die Variable Vergütung</i> |
| auf das Betriebsklima | | <i>Unzufriedenheit im Außendienst, da nicht als gerecht empfunden</i> |
| auf die Unternehmenskultur | --- | --- |
| auf die interne Kommunikation | --- | --- |

| | | |
|--------------------------------------|-----|-----|
| | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | --- | --- |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an:

In der Summe 3 4 – Arbeitstage als Delta zu bisherigem Zielführungssystem

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| x | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|---|--|------------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

man spricht ohnehin über Vertriebsziele generell

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

Ende des Interviews

Interview Nr. 4
Mitarbeiter Marketing

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

*Sinnvolles Verknüpfen der Ziele verschiedener Bereiche (v.a. Marketing-Technik);
Vermeiden von gegenläufigen Zielen*

PMS – Variable Vergütung:

Nachvollziehbarkeit, Messbarkeit mit Begründung: objektive, monetäre Bewertung

PMS – Kompetenzmanagement:

*Orientierung an den Anforderungen; Qualifizierung auf Aufgabe, an Sozial- und
Methodenkompetenz*

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Leute in einem Boot, in gleiche Richtung; damit wurden die meisten Probleme gelöst, dort war der größte Bedarf

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ x PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Gewisser Anreiz, aber langfristig wirken eher Ziele!

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

Vorher deutlich schlechter

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

Organisatorische Umsetzung mangelhaft

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

ja

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

eventuelle Begründung:

Kernprojekt (neues Produkt XY), passte genau zeitlich

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Ja, z.T. sicherlich schon, da es nicht Tagesarbeit sein sollte

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Viele Dinge waren ohnehin klar, aber mit PMS wurde es deutlicher und strukturierter. Produkt XY hatte ohnehin eine sehr hohe Bedeutung.

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2; Nachteile: man betrügt sich selbst mit formloser Vorgehensweise; Verpflichtung durch schriftliche Vorgehensweise Vermeiden mittels PMS eines Redefinierens der Zielerreichung

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

Routineaufgaben wurden manchmal projekthaft als Ziel „aufgewertet“; aus Routine < 50%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

> 50%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

Ca. 20% der AZ für Ziele verwandt

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Teamaufstellung war sehr gut: Marketing, Produktentwicklung, Produktion (Stichwort: Best Practice Award)*
- *Führungsstil (hängt sehr viel von einzelner FK ab!), Atmosphäre, Coaching (durch kompetente Führungskräfte)*
- *Arbeitsinhalte (Vielseitigkeit, kompletter Ablauf A-Z)*

In der Summe stärker als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Mit Begründung des variablen Einkommenssystems wahre Gehaltserhöhung eher mager!

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 2
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 5
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden, *eher projektorientiert als leistungsorientiert!*
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt, 4, *nur bei entsprechendem Umgang durch die Führungskraft*
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**, 3
- anderes: 1, *Vermeidung konfliktärer Ziele, leichteres Arbeiten*

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 2
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 3
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, *zu weit weg!*
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 5
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 4
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 6

- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv: PMS als Führungsinstrument; klareres Feedback; PMS hat Führung auf eine sachliche Ebene gebracht. Evtl. negativ: evtl. Kontrollinstrument für Führungskräfte (bei gutem Vorgesetzten hilft es, bei unfähigem Vorgesetzten missbraucht); neg.: Führungskräfte stützen sich auf PMS, um zu kritisieren</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Gefahr, nur nach Zielen zu arbeiten</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Positiv: aufgrund Feedback;</i> | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Positiv durch die Abstimmung zwischen Marketing und Technik</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenzahl** pro Monat/ pro Jahr an:

5 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|---|--|----------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

in 2003 passte alles extrem gut, auch bereits ohne PMS

Ende des Interviews

Interview Nr. 5
Mitarbeiter Betrieb

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Anpassung der individuellen Ziele an die Unternehmensziele

PMS – Variable Vergütung: *sollte motivieren.*

War nicht extra; fand ich nicht in Ordnung. Sollte nicht aus fixem Gehalt umgewandelt werden. Viele Leute werden stärker motiviert mit Extra-Zahlung.

PMS – Kompetenzmanagement:

Dialog zwischen Führungskraft und MA hinsichtlich Verbesserungsmöglichkeiten; Transparenz über Erwartungen der FK

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Die anderen beiden Komponenten ergeben sich daraus

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ x PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Geld motiviert.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

ja

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

5-6 (60% der Ziele hatten mit Kosten zu tun)

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

In Betrieben werden immer genaue Ziele gegeben -> Zielüberprüfung monatlich ohnehin auf betrieblicher Ebene!!!

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

4 -> weil genauso effektiv wie Zielmanagementsystem, fehlten eben Variable Vergütung und Kompetenzmanagement

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

80%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

20%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

20%

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Betriebsklima sehr entscheidend: einwandfrei. Sehr, sehr frohes Klima; Arbeitseinstellung, Arbeitsmoral sehr, sehr hoch*
- *Unternehmensvision*
- Allerdings Einfluss im Vergleich zu PMS nicht einschätzbar*

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 1
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt, 2
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 3
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>eher positiv für Unternehmenskultur als für eigene Arbeitserledigung (vorher auch Zielsystematik!)</i> | |
| auf das Betriebsklima | | <i>Unzufriedenheit wird geschürt, da variabler Teil aus fixem Gehalt genommen wurde: Kann zu schlechterer Leistung führen; in der Summe vielleicht nicht ganz so gute Wirkung der Komponente „Variable Vergütung“.</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Positive Wirkung: organisierter Ablauf; mehr Struktur; mehr Klarheit für Unternehmensziele</i> | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

in der Summe 2 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|-------|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|-------|--|------------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|---|--|--|----------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

eher positiv für Unternehmenskultur als für eigene Arbeitserledigung (vorher auch Zielsystematik!)

Ende des Interviews

Interview Nr. 6
Mitarbeiter Marketing

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Fokussierung auf Ziele

PMS – Variable Vergütung:

Kosteneinsparung (späte Auszahlung!) durch schwere Ziele

PMS – Kompetenzmanagement:

Fand nicht statt, keine Erwartung

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Siehe oben: „Kostenmanagement“

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Weil es an's eigene Geld geht

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Fand nicht statt, keine Erwartung

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Ja, in hohem Maße, aber Beeinflussbarkeit ist hohes Manko

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

3-4

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Weniger standardisiert, weniger formalisiert; Einfluss durch andere Bereiche wäre geringer gewesen; eigene Beeinflussbarkeit auf Zielerreichung ohne PMS höher

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

*5, Vorteil: Feedback über Ergebnisse, nicht nur Ergebnisse selbst;
Nachteil: PMS: Kaskadierung führt zu konträren Zielen, führt zu nicht überbrückbaren Differenzen auf unterster Ebene*

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

80%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

20% (hier Beeinflussbarkeit gegeben)

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

Nein, aber eher zu Lasten des Tagesgeschäft

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Führungsstil: offen, fair, loyal Freiräume und Chancen*
- *Arbeitsklima sehr gut, das seinesgleichen sucht*
- *Ähnliche Gesinnung, gleiche Motivstrukturen über alle Kollegen hinweg*
- ;
- Sehr viel stärker als PMS*

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

Empfand keinen Nutzen

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

Wirkt nicht in dieser Form

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Aufwändig: bei Störungen war es nur möglich, auf dem kurzen Dienstweg neue Ressourcen zu erhalten; mit offiziellen Wegen hätte Zielunterstützung viel länger gebraucht: eine Hand wäscht die andere</i> | <i>Fokussierung auf Ziele, Schutz: „Meine Ziele“, MA schauen aufs Geld</i> |
| auf das Betriebsklima | | <i>„es ist kein Problem, eine eventuelle Gehaltserhöhung in den Topf zu packen; aber es ist bereits 100% des aktuellen Gehaltes vereinbart, hier sollte man nichts wegnehmen“; später Auszahlungsmodus Sparmöglichkeit für Unternehmen</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Wurde langatmiger, zeitintensiver</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D.Allgemeine Fragen:

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Keine Angabe möglich

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

Berater-Kauderwelsch

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| x | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Interview Nr. 7
Personalexperte

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Instrument zur zielorientierten Steuerung und Führung -> das nur dann funktioniert, wenn

- *klarer und verbindlicher Kaskadierungsprozeß top down, mindestens über die ersten drei Ebenen, abläuft*
- *Querabstimmung der Ziele erfolgt: durch Priorisierung, Klärung von Zielwidersprüchen, Ressourcenmanagement*

PMS – Variable Vergütung:

Steuerungsmöglichkeit: über Anreiz wertmäßige Konsequenz eines Zieles (Kopplung mit Zielen mit monetärer Belohnung wichtig, macht Verbindlichkeit deutlich → konsequentes Zu –Ende- Denken des Ziel-Gedankens)

PMS – Kompetenzmanagement:

Leistungserstellen zu steuern. -> welche Kompetenzen für Performance-Einstellung erforderlich?

- ➔ *welchen spezifischen Bedarf für Job-Familie?*
- ➔ *Selbst- und Fremdbeurteilung: Selbsteinschätzung für Einbindung und Sensibilisierung für eigene Notwendigkeiten, weniger subjektiv durch zwei subjektive Wahrheiten, die gegenübergestellt werden*

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Steuerung und Orientierung

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Motivation durch Geld: eher Feilschen! „horrend“: Tagesgeschäft wird oft vernachlässigt.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

Beim Zielmanagement fehlende ernsthafte Querabstimmung; Kaskadierung nicht konsequent, waren Lücken

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

Qualität der Zielformulierung über Messgrößen zu schwach; deswegen Chancen auf Mehrverdienst nicht wirklich geglaubt

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

*Wird nicht eingeschätzt, fand nicht statt;
Einsicht in Notwendigkeit und Ernsthaftigkeit fehlten; Aufwand als Zumutung empfunden.*

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Ja

6. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

aber nicht in der strukturierten Form; Frage: was wäre in der Kaskade und quer passiert? Verbindlichkeit hätte gefehlt. Ziele wären aus allen möglichen Ebenen und Ecken gekommen; geschickte MA hätte sich mehr durchgesetzt, Strategie-Effekt hätte gefehlt.

7. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

1, siehe oben, allerdings eventueller geringer Vorteil in Flexibilität

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

8. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- ➔ *Führungsstil von Schlüsselführungskräften: pos. Einstellung zu MA-Entwicklung;*
- ➔ *Personalstruktur: hochmotivierte und konstruktive MA mit positiver Einstellung*
- ➔ *Synergetische Effekte sehr hoch*
- ➔ *Marktgegebene Vergünstigungen;*
- ➔ *Spirit of success -> Woge des Erfolgs*

9. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

- ➔ *Führungskraft XX kontraproduktiv, ließ aber Freiraum, Einfluß eher gering;*
- ➔ *Schnittstellen zu Auslandstöchtern außerhalb D: Auftreten zu autoritär*

10. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 2
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 4
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,

- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, 3
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 1
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

11. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 3
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 1
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|-----------------------------------|---|---|
| auf den Führungsstil | <i>positiv</i> | <i>Eher neutral: konnte Führungsarbeit erschweren (bislang Konsensgesellschaft), da kritisieren schwer fällt, „etwas wegnehmen“ schwer fällt;</i> |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf | <i>Positiv: hatten Plattform und Medium zum</i> | <i>Tagesgeschäft wird oft vernachlässigt.</i> |

| Aufgabenerledigung | Einklagen | |
|--------------------------------------|---|----------------------------------|
| auf das Betriebsklima | --- | <i>Negativ: Neid, Aufrechnen</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Mit Zielen ist Verbindlichkeit gewachsen; Transparenz fördern und schätzen; Freiheit, Ziele zu zeigen</i> | |
| auf die interne Kommunikation | <i>positiv</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Auf Hauptversammlung: Analysten und Interessensvertreter forderten vergleichbares System! Daher positiv.</i> | <i>positiv</i> |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>positiv</i> | |
| anderes: | | |

13. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

nein

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

nein

Anmerkung: Flexible Gestaltung wäre unternehmenssituations-spezifisch sinnvoll, Gewichtung individuelle Ziele und Unternehmens- /Bereichsziele z.B. 0% – 100% oder 70%– 30%, je nach Notwendigkeiten! Jetzt (2005) hat Unternehmen Probleme, also Individualziel-Firlefnz sollte weg! Hingegen 2003 hat Muttergesellschaft über PMS von hervorragendem Konzern-Ergebnis und Verkauf der Produktmarke Y profitiert.

Ende des Interviews

Interview Nr. 8
Führungskraft Betrieb

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

zielorientierte Führung (konkretes Ziel mental und lösungsorientiert effizienter verfolgen), wird mehrmals darüber gesprochen

PMS – Variable Vergütung:

Beteiligung am Ergebnis von PH, negativ wie positiv; gerecht abgerechnet; Motivation durch Geld (daran werde ich gemessen!)

PMS – Kompetenzmanagement:

System ein bisschen MA-fern; sucht Auseinandersetzung nach oben: Soll-Profil, dient zur Orientierung

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

s.o.: zielorientierte Führung

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Kämpfen um Zielerreichung: sportlicher Aspekt; jeder will Anerkennung durch Leistung

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | 2 | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: Entsprachen Ihre Ziele und die Ziele Ihres Bereiches den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

Ja, waren o.k., gemeinsame Meßplatten-Formulierung

6. Waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | | | | x |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Weniger fokussiert, ohnehin am Betriebsergebnis gemessen

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

3

Beteiligung an PMS: Vorteil durch monetären Anreiz, zwar höherer Aufwand, es lohnt sich (auch geldlich)

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routinespektrum abgeleitet?

50%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

50%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

„Richtig positioniert“

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Arbeitsklima;*
- *Führungsstil;*

Ohne gutes Klima kann PMS nicht funktionieren

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter – bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003 Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

neutral

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

Mit Skepsis: Frage nach dem Output

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 3
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 5
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, 4
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 2
- anderes:

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 7
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 3
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 6
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 4

- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 5
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Ja

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Ja, Leistungsverhalten ist anders, an Zielerreichung gemessen; zusätzliche Motivation; PMS über Geld als notwendiges Führungsmittel

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv auf Führungsstil: interne Kommunikation zwischen FK und MA verbessert sich</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | <i>Nachhaltigkeit durch Obolus ist positiv</i> |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage | | |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

5 – 10 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|-------|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |
| 5-6 | | | | | |

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| | | x | | | |
| Überhaupt nicht | | | | | Sehr stark |

Hinsichtlich eigener Ziele: 5
Generell: 3

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|---|-------|--|----------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: Inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|---|----------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

Ende des Interviews

Interview Nr. 9
Führungskraft Betrieb

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

stärkere Fokussierung und Verlinkung der Bereichsziele, damit Ressourcen besser passen (Unternehmensbereich hatte schon immer Ziele und die miteinander abgesprochen -> ohne Vertrieb allerdings)

PMS – Variable Vergütung:

H. hatte keine Erwartungen (glaubt nicht, dass es Unternehmen besser oder schlecht macht). Heimberg hätte wegen 13-15% mehr Einkommen nicht besser oder schlechter gearbeitet; Wirkung nach 2-3 Monaten verpufft; Geld motiviert nicht, hängt ab von Ebene (Arbeiter möglicherweise); Spaß kommt aus anderen Faktoren, ist aber wesentlich für Erfolg

PMS – Kompetenzmanagement:

Sehr hohe Erwartungen (H. war in Projektteam): strukturierte Feedback-Gespräche, wesentliche Aspekte können nicht außer Acht gelassen werden; auf allen Ebenen Feedback ermöglicht (bis hin zu Meister und GL); um Entwicklung unter immer gleichen Aspekten zu verfolgen

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Klare Fokussierung und Bündelung der Ressourcen, vorausgesetzt, Handeln der MA ist ausgerichtet

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ x 1 PMS - Zielmanagement

- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☒ x 2 PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Erleichtert im Alltag die Priorisierung durch Alltagswust -> durch vernünftiges Verproben eines richtigen Zielmanagements, niemand fühlt sich vor den Kopf gestoßen, wenn man auf Ziele geht; hilft, Konflikte zu vermeiden.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

fand nicht statt

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: Entsprachen Ihre Ziele und die Ziele Ihres Bereiches den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

ja

6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | | | | x |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Ja, ohne Möglichkeit einer variablen Vergütung

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Genauso (Monatsbericht im Betrieb!)

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2, denn: PMS zwingt zu korrektem Umgang mit Projektzielen; Schulungen helfen bei Zielvereinbarungen und; Schaffen von Akzeptanz, konzernweit, stärkere Konzentration auf Arbeiten

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

75%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

25%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

Irrglaube, dass Ziele „on the top“ zu üblichen Arbeitsinhalten zu sehen waren! Schwachsinn. Im Produktionsumfeld nicht zu trennen; eher durch Commitment Haupt-Business zu erkennen. Alles, was an „Mehr“ auf den Tisch kommt, fällt sonst weg. PMS bei Aufgabenaustausch, Priorisierung, Strukturierung.

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Struktur UBP/TPP Matrixorganisation – wenn auch langsam – war für die Regelkommunikation sehr gut:*
 - *Team mit Führungs- und Fachkräften und einmal wöchentlicher Berichterstattung sehr gut, immer up to date, Handeln wurde somit stets überprüft*
 - *Sehr konstruktives Klima, lösungsorientiertes Klima*
 - *Klare Verantwortlichkeiten*
- Alles zusammen stärker als PMS, ganz klar. Allerdings unterstützt PMS diese Form von strukturierter Kommunikation*

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter – bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003 Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

Gelassen, neugierig

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

Bedenkenträger hinsichtlich Erreichbarkeit, Beeinflussbarkeit

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 4
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 3
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Ja, aber nicht besser im Jahr 2003: aber Ausrichtung durch PMS stärker; im Management-Review für 2002: Zielerreichungsgrad knapp 80% wegen Ressourcenfehlplanung, zu viel vorgenommen. Durch PMS effizienterer Leistungseinsatz. Dadurch für 2003 mit Hilfe PMS weniger Ziele geplant, Ressourcen nur tatsächlich verfügbar geplant -> hätte man ohne PMS auch gemacht, aber vielleicht hat PMS dies mehr unterstützt. Zielerreichung 2003 : 99%

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

dito

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--------------------|
| auf den Führungsstil | <i>Stärkere Integration und Zusammenarbeit</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Stärkere Integration und Zusammenarbeit; Bündelung der Kräfte, Transparenz der Unternehmensbereiche und deren Ressourcen</i> | |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Bündelung der Kräfte</i> | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Stärkt interne Kommunikation sehr gut</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D.: Allgemeine Fragen

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Kein großes Extra Delta über Zielführung, die ohnehin stattfindet: vielleicht 2 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | | | | x |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

Newsletter nicht spannend

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

Ende des Interviews

Interview Nr. 10
Vorstandsmitglied

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Zielpyramide zu erhalten, innerhalb dieser wesentliche Inhalte aufeinander abzustimmen, damit Zielerfüllung synergistisch und nicht antagonistisch erfolgt

PMS – Variable Vergütung:

Weniger wichtig;

- *Motivationsanreiz,*
- *Gerechtigkeitsaspekt (ergänzt durch persönliches gerechtes Urteil durch Führungskräfte)*
- *Unternehmereigenschaft*

PMS – Kompetenzmanagement:

Schulung und Entwicklung der FK und MA

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☒ x PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

gleichrangig

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ x PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Geld eine wichtige Frage, allerdings nicht für alle, je nach MA kann auch eine andere Komponente wichtig sein

4. Halten Sie es für denkbar, dass Ihre Kollegen der Unternehmensleitung/ Mitglieder des Vorstandes andere Zielsetzungen bzw. eine **andere** Gewichtung der Zielsetzungen vornehmen? Wenn ja, welche?

Es ist möglich. Allerdings waren keine ausgeprägten Erwartungen vorhanden; es bestanden Befürchtungen vor Personalbürokratie; Angst vor Leistungsschwäche; überwiegend allerdings positive Reaktion und proaktive Unterstützung durch Vorstandskollegen

5. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

Wesentlicher Baustein der Unternehmensentwicklung

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

Viel Mühe darauf verwendet; Mitarbeiter haben das honoriert

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

Entwicklung von Kompetenz erfolgt im großen und ganzen

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für den Bereich HB.

6. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

7. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Subjektiver, weniger entscheidungsklar

8. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2

9. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Strategieprozess sehr hoher Einfluss;*
- *Führungsstil und Unternehmenskultur sehr hoher Einfluss;*
- *Größere Zielklarheit durch PMS mit Rückbezüglichkeit auf Alltag*
- *Verkauf einer Produktmarke*
- *Servicebereiche (Marketing etc.) wurden stärker genutzt, dadurch Einfluss stärker*

10. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Jede neue Maßnahme bindet Energien; v.a. bei den „bewahrenden“ Personen; Missbrauch für abteilungsbezogene Energien; allerdings Einfluss nicht sehr stark.

11. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 3
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 4
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, 5
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 2
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 3
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 6
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 4
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 5
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 7
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

13. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv: Lerneffekt, Ziele explizit zu artikulieren, argumentationsfähig zu machen</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Positiv: Rückbindung im Alltag an eigene Ziele und Unternehmensziele erleichtert; Entscheidungshilfen für alltägliche Prioritäten</i> | <i>Negativ: Prioritätskonflikte als Diskussionsproblematik</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Gemeinsamkeitsgefühl</i> | |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Gemeinsamkeitsgefühl</i> | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Positiv: Verhandlungen/ Zielrückführung ganz wichtiges Thema;</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Positiv, aber mit Zeitverzug</i> | |
| auf das | <i>Positiv, rasch</i> | |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Ja, ,aber lediglich wegen des Gefühls, an einem Strang zu ziehen

15. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Ja, zu einem guten Teil. Aufnahmebereitschaft im HB sehr hoch, sehr gut durch meine Person seit 1998 vorbereitet, HB eignete sich als Struktur sehr gut.

16. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

[Frage nur an dieses Vorstandsmitglied gestellt, da HB zugeordnet]

3 Arbeitstage

Interview Nr. 11
Personalexperte

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Schaffung von Transparenz:

- 1. *Erkennen des eigenen Beitrags*
- 2. *Transparenz über Ziele des Bereichs und der Kollegen (von oben nach unten, von rechts nach links)*
- 3. *Erleichterung durch Arbeitsschritte-Einteilung*
- 4. *Verdeutlichung der Aufgaben (Strukturiertheit für Arbeit durch das Jahr)*

PMS – Variable Vergütung:

- 1. *Ansporn, gesteckte Ziele zu verfolgen und umzusetzen*
- 2. *Kollektives Zuarbeiten auf Unternehmensziele (Anmerkung: muss als gerecht und als sicher empfunden werden)*

PMS – Kompetenzmanagement:

Standortanalyse aus Sicht des Unternehmens hinsichtlich Erfahrung, Fähigkeiten, Leistung, auch mit Selbsteinschätzung, wenn ehrlich gemacht; Objektivität; Optimierung der Funktion mit dem Profil; Potentiale der MA auszuschöpfen; Förderung im Sinne des Unternehmens und im Sinne des Mitarbeiters;

➔ *Mitarbeiterbindung*

➔ *Wertschätzung, Commitment zu erhöhen*

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Motorisierung der Mitarbeiter, sich zu bewegen, die Richtung zu definieren, damit sie besser wissen, was sie tun sollen. Orientierung

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Unmittelbarster Bereich, betrifft jeden

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS an sich: Akzeptanz hoch, System umgesetzt, integrierter Bestandteil des Unternehmens, Selbstverständlichkeit geworden. Aber Abstimmungsprobleme: große Frage des Prozesses: werden Ziele tatsächlich abgeleitet? Sind Ziele wirklich nur obenauf oder „Basics“? Fraglich, ob in Fleisch und Blut übergegangen? Transparenz auch fraglich.

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS oft instrumentalisiert als V.V.; System der variablen Vergütung vermittelt großflächig den Eindruck, dass wohl o.k.; HB im Jahr 2003 gedeckelt.

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

Schönes Tool, aber hochstrategische Ziele vielleicht nicht erfüllt

B. Ziele und Zielerreichung:

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Ja,

6. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Aber nicht in dieser strukturierten Form kaskadiert. Zuerst Strategiekklärung mit Zielsetzung (auch Mehrjahresplanung), Arbeitspakete weitergegeben; Verantwortlichkeiten nach fachlich bereits existierten Kompetenzen; Querabstimmung würde fehlen.

7. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

Weniger geeignet, da zwar billiger, aber weniger fokussiert. Auf Skala: 3

8. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *HB war aufgrund des Führungsstils und Bereichsklimas immer positiver Vorzeigebereich; Kollegialität sehr stark, gutes Klima, „eine“ Mannschaft; durch Erfolg bestärkt; diese Faktoren stärker als PMS (PMS könnte keine schlechte Führungskraft kompensieren)*
- *Markt in 2003 sehr entgegenkommend*
- *Unternehmensfokus sehr auf HB,, dadurch stark gefördert*

Insgesamt weniger ein „anderer“ Einfluss als PMS, sondern ein PMS unterstützender Einfluss (moderierende Faktoren).

9. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?---

10. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 2
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 3 (*auf keinen Fall wirklich partizipativ*)
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 4
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, 4
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- *anderes: 1, Mitarbeiter zufriedener, wenn sie ihren Beitrag visualisiert bekommen*

11. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 4
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 5
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 3
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 1
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 6
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

12. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--|
| auf den Führungsstil | -- | -- |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Pos.: arbeiten strukturierter</i> | <i>Neg.: PMS-Optimierer</i> |
| auf das Betriebsklima | | <i>Negativ: Mitarbeiter denken, dass Unternehmen Geld sparen möchte; Anfang 2004 Rücknahme der hohen Zielerreichungsquoten zu Missstimmung geführt</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Integrierter Bestandteil des Unternehmens, Selbstverständlichkeit geworden</i> | |
| auf die interne Kommunikation | -- | -- |

| | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Pos.: „state of the art“</i> | <i>Pos.: „state of the art“</i> |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

13. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

nein

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

nein

Ende des Interviews

Interview Nr. 12
Personalexperte

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Aus Unternehmenszielen, -strategie Zielsystematik zu schaffen; jeder hat behauptet, mit Zielen zu arbeiten → mitnichten: aus Ebene der Behauptungen Überführung in Ebene der Fakten

PMS – Variable Vergütung:

(in zeitlich leicht versetztem Schritt) Incentivierungssystem, wenn Zielmanagement funktioniert, Unternehmens-spezifisch. Erst dann, wenn Zielmanagement stabilisiert ist.

PMS – Kompetenzmanagement:

(zeitlich deutlich versetzt) an strategischer Zielsystematik eine Kompetenzlogik erstellen

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

*Herstellung einer Zielklarheit, Zieltransparenz, Zielintegration, Zielpräzisierung; → Strategie greifbar zu machen;
Beispielsweise liegen Welten zwischen 2001 und 2005 im Vertrieb.*

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☒ x PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Mitarbeiter haben Zielmanagement als starke Orientierung empfunden; überraschend wurden Zielmanagement und V.V. gleich gewichtet: MA sahen es so: dem Unternehmen ist das System wichtig, ergo gibt es Geld dafür aus! Ob es motiviert, zweifelhaft! Dafür Beträge zu klein und zeitlich zu weit entfernt.

Ein motivierender Punkt war „Wo ist mein Beitrag?“ in beachtenswertem Maße. Wenn Unternehmen eine gute Führungsstruktur gehabt hätte, wäre PMS nicht notwendig gewesen. Vorher war keine Stringenz vorhanden.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

Bis heute Stückwerk geblieben; Umsetzung war schwierig; Konzept zu diffus.

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Prinzipiell ja

6. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Weniger systematisiert, weniger stringent; nachträgliches Redefinieren von Zielen wäre erfolgt: Unternehmen hatte „Schluderkultur“. Das heißt: Ziele gab es auch vorher, aber schludrig.

7. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2

8. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

Relativ positive Marktsituation, erkennbare positive Bewegungen

9. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

- *Wettbewerber*
- *Defizitäre Tochtergesellschaften,, Rangeleien um Ressourcen, keine saubere Strategie*
- *sprunghafte Expansionspläne führte zu Ressourcenverschleiß*

10. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, *System nicht stark partizipativ*
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, *Leistung von vielen Faktoren bestimmt, aber durch PMS fokussiert*
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 2
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

11. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 3
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 6
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 2
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 5
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes: 4, *Vermeidung von konträrem Ressourceneinsatz*

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|---|
| auf den Führungsstil | <i>Impuls für positive Beeinflussung -> MA-Gespräche haben zugenommen; Bin nicht überzeugt, dass sich Führungsstil geändert hat. Instrumente wurden bereitgestellt, die Ablauf bestimmen. Aber Führungsstil verbessert? Weiß man nicht.</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Positive Veränderung: Konzentration des Ressourceneinsatzes; glaube nicht, dass</i> | <i>Kontrawirkung in Einzelfällen: PMS-Optimierer. Noch mehr Augenmerk auf falsche</i> |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| | <i>Kenntnis der Unternehmensvision oder -ziele auf Mitarbeiter motivierend wirkt. Bin nicht überzeugt.</i> | <i>Logik: „Ich tue doch nur das, was man von mir verlangt!“ -> falsche Konzentration auf wenig</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Misstrauen: wozu dieser Formalismus?(Aus alter Loyalität). Gemecker wegen Formalismus und bürokratischem Aufwand</i> | <i>Gemecker: „Unternehmen setzt nur noch auf Geld“, aber ist so wenig: was drückt das wohl aus? Teilweise schlimmste Ablehnungen (inzwischen internalisiert)</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Kulturbestandteil geworden; Thema wird gelebt: Spielregeln für PH haben sich durch Transparenz und Stringenz geändert</i> | <i>Außertarifliche Mitarbeiter setzen PMS mit variabler Vergütung gleich.</i> |
| auf die interne Kommunikation | <i>Internationale Transparenz (siehe HB-Länderziele) extrem hoch! Zusammenarbeit intensiviert und verbessert (siehe Zielekompendium, wie PMS genutzt wird)</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Als Arbeitgeber positive Auswirkungen (Fernsehberichte, Symposien)</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Eines der wenigen weichen HR-Themen, die wirklich zu Ende gebracht wurden, ansonsten eher subtil, s.o.</i> | |
| anderes: | | |

13. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Nein; allerdings Ziele wurden sehr ordentlich erreicht. Wirkgrößen wie Transparenz haben mehr als früher gegriffen. Allerdings selbst 2003 lief noch vieles krumm, war noch viel Substanz. PMS wirkt noch weiter, ist noch Potential da!

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS –**

Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen ist? Wenn ja, wie sehr?

PMS führt nicht unbedingt zu mehr Leistung! PMS zeigt aber Dinge auf, erzeugt Quer-Transparenz; schwierig, sich zurückziehen, man muss Fragen beantworten, was Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hatte. Interessant sind die Befragungsergebnisse: über Selbsteinschätzung der MA hinsichtlich der von ihnen als wichtig erachteten Punkte.

Ende des Interviews

Interview Nr. 13
Mitarbeiter Technik

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Vernetzung der Ziele, Gültigkeit, Kongruenz, sie werden nachgehalten, werden nachhaltig; teilweise delegierbar → Zielrichtung vorgeben, Sicherstellung einer Stoßrichtung, Steigerung der Effizienz

PMS – Variable Vergütung:

WENN Zielabgleich funktioniert, WENN Zielniveau gleichverteilt ist (Niveau klafft wahnsinnig), dann Messfunktion: Motivation durch monetären Anreiz, WENN verlässlich; funktioniert vielleicht eher über Erreichung des Zieles als über monetäre Anerkennung

PMS – Kompetenzmanagement:

Gezielte MA-Entwicklung, Förderung Employability

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x 2 PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ x 1 PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Siehe oben

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Orientierung, die die Arbeitserledigung erleichtert (wenn andere Bereiche an abgestimmten Zielen arbeiten

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

Unterscheide zwischen generellen Eindruck und persönliche Erfahrung.

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

Persönlich: 4

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Nachkorrigiert, man kann sich nicht darauf verlassen, „ich rechne nicht damit, mache meinen Job“, achte nicht extra auf Ziele

Persönlich: 5

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

Persönlich: 4

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Ja, aber unterjährige Veränderung wg. Abstimmung Marketing/ Einkauf; zu detailliert (Steuerung bei Änderungen problematisch), besser: Ziele mit Spielraum;

Wenn Weg offen steht, Zielerreichung leichter, da sich Ziel aber auch Weg sich unterjährig geändert haben

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Individuelle Gespräche

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2;

PMS wichtig, da PMS „theoretisiert“, hat strukturierenden Effekt, auch wenn Korrekturen nötig waren; Review-Runden sinnvoll!

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

30%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

70%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

Nein, aber: HB-Ziele standen im Vordergrund; individuelle Ziele verloren an Gewicht

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mit-

arbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Möglichkeit, Spielräume sich zu erarbeiten, Konzeptionen vorzugeben;*
 - *Vorankommen mit dem Team, mit dem man arbeitet*
 - *Arbeitsinhalte: Produkt XY, neue technologische Plattform mit 30 Mio. Investitionsvolumen beflügelt in seiner Wichtigkeit.; neue Methoden: "Praxis-test"*
 - *Erfolgswelle, Erfolgsspirale*
 - *Führungskräfte*
 - *Offene Kommunikation des HB (auch mit Marketing ab 2003, davor konträr)*
 - *Anerkennung der Leistung (auch über Gehalt)*
- In der Summe stärker motivierend als PMS*

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 1
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen? 2

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche **weiteren** Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--------------------------------|--|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Positiv</i> | |
| auf das Betriebsklima | <i>Schwach positiv</i> | <i>Resignative Einstellung, siehe auch bei U-Kultur</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Positiv</i> | <i>Eher negativ, da Ziele nicht gleichen Anspruchscharakter hatten - > Gefühl der Benachteiligung</i> |
| auf die interne Kommunikation | <i>Positiv (Zieleabgleich)</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | -- | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>positiv</i> | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an *in der Summe 3 Arbeitstage*

Vorbereitung der Gespräche: 10 Std.

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS): 12 Std.

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen): 2 Std.

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | | | | x |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|---|--|----------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Interview Nr. 14
Mitarbeiter Marketing

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Klare Definition der persönlichen (individuellen) Ziele im Einklang mit den Unternehmenszielen; klarer Fahrplan

PMS – Variable Vergütung:

Mögliche Vorteile, stark individuell; geringe Erwartungen

PMS – Kompetenzmanagement:

Abrundung des PMS, Ermöglichung der zielnotwendigen Kompetenzen;

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Orientierung

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Motivator

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

1-2

sollte stärker formuliert und positioniert sein!

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Eher ja

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Mit Vorgesetzten zusammen Ziele formuliert; von ihnen Bereichsziele erfahren

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

3 , Vorteil: höhere Flexibilität, Führungskraft gibt relevante Ziele

Nachteil: es fehlt Verbindlichkeit

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

10%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

90% (Konzepte)

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

Daily business generell leider zu hoch

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Führungsstil*
- *Vision/ Atmosphäre*
- *Betriebsklima*

Deutlich wichtiger als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, *bereits ohnehin über Ziele geführt, nichts Neues*
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden, 1
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt, 3
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes: 2, *Möglichkeit, sich zu messen*

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 4
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 6
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 5
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 3
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|---|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv: Mitarbeiter (MA) kann sich positionieren; Führungskraft muss bei jedem MA schauen</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Negativ: eher als Verlust denn als Chance interpretiert; zu starke Fokussierung auf Ziele, fehlende Abstimmung, konträre Ziele evtl.; → Sicherung monetärer Teil</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Betriebsrat zeigte Intentionen, es fair zu halten</i> | <i>Negativ: Tendenz, Ziele und variable anteile zu vergleichen! Betriebsabgrenzung; (aggressives) negatives Potential stärker</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>--- (System schon zu sehr verbreitet, um als Vorteil zu dienen)</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Insgesamt 5 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| x | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

ohnehin bislang über Ziele gearbeitet; Verbindlichkeit war jetzt höher

Ende des Interviews

Interview Nr. 15
Mitarbeiter Betrieb

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Eindeutige Orientierung hinsichtlich betrieblicher Ziele und Unternehmensziele -> individuelle Ziele, -> Ergebnisverbesserung

PMS – Variable Vergütung:

Motivation durch monetären Anreiz (entscheidend!)

PMS – Kompetenzmanagement:

Entwicklung meiner Fähigkeit hinsichtlich Aufgabenerledigung; Spiegel vorhalten; bisschen Beurteilung, bisschen Entwicklung

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Hinführen auf Unternehmensergebnis

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ x PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Finanzieller Aspekt!

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Ja, o.k., gemeinsame Messorientierung, gemeinsame Akzeptanz

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|-------|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Normale Projektformulierung; Terminierung;

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2;

Vorteil PMS: transparenter; auf weg. Vorgesetzteneinschätzung über Zielerreichung informativer; Feedback. PMS-Vorteil:

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

50%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

50%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

Wie geplant

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Team/ Betriebsklima*
 - *Spaß an der Arbeit über Aufgabeninhalte*
 - *Weiterbildungsmöglichkeiten*
- Teilweise wichtiger als PMS*

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Produktion des Produktes X frustrierend, da nur ¼ der möglichen Auslastung

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 3
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt, 2
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**, 1

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 3
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 4
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 1
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 2
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--------------------------------------|--|---|
| auf den Führungsstil | <i>verbessert</i> | <i>Verbessert: klarere Kommunikation hinsichtlich Zielerreichung wg. Geld</i> |
| auf das Mitarbeiterverhalten | | |
| auf das Betriebsklima | | <i>Negativ: Späte Auszahlung, Nivellierung; fehlende Transparenz</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Über Klärung der Ziele interne Kommunikation verbessert</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

5 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

3-4

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|-------|---|------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|---|----------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Interview Nr. 16
Mitarbeiter Technik

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Zielhierarchie klar gegliedert, fixiert, messbar, Arbeitsanstrengungen gehen in eine Richtung (die gewünschte Zielrichtung)

PMS – Variable Vergütung:

Erwartungen, dass sich Arbeitseinsatz auszahlt: Motivation

PMS – Kompetenzmanagement:

Feedback über eigenes Können; über mögliches Fortkommen, Standortbestimmung, Entwicklungsmöglichkeiten in Unternehmenshierarchie

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Zwang zur Prioritätensetzung; Sicherstellung, dass große Teile der Organisation in gleiche Richtung gehen

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ x PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Hat Personen mehr als Thema beschäftigt

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

ja

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|-------|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Regelkommunikation über Führungskreise ; Termindruck durch gesetzte Projekte

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

3

Vorteil PMS: Durchgängigkeit, klare Ansprache; Ziele werden nicht verändert; höhere Mehranstrengung durch Geld;

Nachteil: zu starres System

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

Schwer zu trennen 75%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

25%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

Leichter Überhang für Zielerreichung: 60%

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Projekthinhalte*
- *Fortschritte, Erfolg*
- *Zusammenarbeit, Team, Arbeitsklima*
- *z.T. aber auch Arbeitsfülle*
- *Anerkennung, Erfolge*

In der Summe wichtiger als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Marktgeschehen, aber nicht so wesentlich

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**, 2
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 4
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 3
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--|
| auf den Führungsstil | <i>Einfacher, PMS vereinfachte Führungsdiskussionen, evtl. Führungshilfe</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Konzentration auf „eigene“ Ziele, Ablenkung von Daily Business</i> | <i>Konzentration auf „eigene“ Ziele, Ablenkung von Daily Business</i> |
| auf das Betriebsklima | | <i>Nivellierung der drei Unternehmensbereichen sehr übel aufgenommen; nicht fair</i> |
| auf die Unternehmenskultur | --- | --- |
| auf die interne Kommunikation | --- | --- |
| auf das Unternehmensimage nach außen | --- | --- |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Eher unter Vorbehalt, eher kritisch und abwartend</i> | |
| anderes: <i>Zusammenarbeit</i> | <i>Effizientere Koordination mit anderen Bereichen, wenn's um gleiche Ziele geht</i> | |

D. Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

In der Summe 6 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|---|--|---------------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

2-3

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Grundeinstellung: positiv, Vorteile überwiegend, Normierung war enttäuschend, blieb geheim. Nicht förderlich für Akzeptanz des Systems

Interview Nr. 17
Personalexperte

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des HARTMANN Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Motivation durch Kenntnis der persönlichen Ziele; Eigenverantwortlichkeit für Ziele

PMS – Variable Vergütung:

Motivation durch Geld

PMS – Kompetenzmanagement:

Systematisierte persönliche Entwicklung – unabhängig vom Wohlwollen des Vorgesetzten

2. Welche der drei Komponenten des HARTMANN Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Zielmanagement zwar sehr eng an V.V. gekoppelt, tritt aber dennoch leicht in den Hintergrund: V.V. hat hohe Bedeutung, Ziele sind nicht mehr Selbstzweck

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Motivation durch Geld (durch MA-Befragung wurde deutlich, dass zu V.V. oft Kommentare als emotionalem Thema gegeben wurden)

4. Bitte gewichten Sie die von Ihnen in Punkt 1. formulierten Ziele/ Erwartungen der Komponenten PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung.

Motivation durch Zielsetzung 70%
Motivation durch Geld 30%

5. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

(3-4)

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

(abhängig von FK: je nach Anwendung)

- B. Wir konzentrieren uns auf PMS-Zielmanagement und variable Vergütung für den UBP für das Jahr 2003:

6. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

7. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Es wären eher kurzfristige Ziele vereinbart worden (mit PMS auf 1 Jahr fixiert); aber insgesamt auf ähnliches Ergebnis gekommen.

8. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

In UBP funktionierte es auch vorher sehr gut, Ziele zu formulieren. Erfolg der alternativen Vorgehensweise abhängig von Ziel-Fähigkeit des Vorgesetzten. Bei PMS sind die FK gezwungen, sich Gedanken zu machen. Kurzfristigkeit hat den Vorteil, dass flexibel auf Rahmenbedingungen eingegangen werden kann. Nachteil des PMS Inflexibilität durch 1-Jahres-Frist.

Auf Skala: 4

9. Welche **positiven Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach **außerhalb** des PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für Mitarbeiterleistung im Jahre 2003, d.h. wodurch sonst wurde Mitarbeiterleistung im UBP positiv gesteuert (zum Beispiel: Entlohnungsstrukturen, Führungsstil, interne Kommunikationsstrukturen, Unternehmensvision, Weiterbildung, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, etc.)? Wie stark schätzen Sie ihre a) Tauglichkeit und b) Einfluss ein?

- *Betriebsklima, Aufbruchstimmung, Vision von „Größe“; Motivation wurde durchaus daraus gezogen*
 - *Führungsstil: kooperativ, delegativ*
 - *UBP-Produkte im Fokus der Zeit (Alterspyramide)*
- In der Summe durchaus stärker als PMS*

10. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiterleistung im UBP gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

11. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- ☐ x 3 Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein erhöhtes Verständnis für die Ziele des Bereiches und des Unternehmens. Durch die **transparente Zielstruktur und das Verständnis für die zu erbringende Arbeitsleistung** erhöht sich ihre positive Einstellung zum Arbeitsumfeld.
- ☐ Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Arbeitszufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt.
- ☐ x 1 Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen. Ihre Arbeitszufriedenheit steigt (als Folge der erhöhten Leistung).
- ☐ Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Arbeitszufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt.
- ☐ x 2 Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**.
- ☐ anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- ☒ x 3 durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung
- ☐ stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken (*in Realität noch nicht umgesetzt*)
- ☒ x 1 durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel
- ☐ durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers
- ☐ durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg; (*zu weit weg*)
- ☒ x 2 durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**;
- ☐ durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt. (*MA sehen zu viele andere Einflussfaktoren bei Zielerreichung, um System wirklich als gerecht empfinden zu können.*)
- ☐ anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

13. Welche **weiteren** Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|------------------------------|---|---|
| auf den Führungsstil | <i>Man spricht über Ziele, formuliert sie nicht mehr im Vorbeigehen</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten | | <i>Vorwurf, Unternehmen möchte über V.V. „über Hintertür Geld sparen“</i> |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Institutionalisierung des Gespräches</i> | |
| auf die interne | | |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Bewerber verlangen es als Vergütungsmodell eines modernen Unternehmens; HARTMANN kein Hinterwäldler mehr</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Auf ältere MA negativ: merkten, dass kuschelige Atmosphäre verlassen wurde, da durch harte Ziele geführt wurde, eher problematisch für langgediente MA; Für neue MA positiv</i> | |
| anderes: | | |

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der UBP-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Nein, kann es nicht einschätzen (vorsichtige Vermutung: wahrscheinlich aber eher nicht!)

15. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der UBP-Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Interview Nr. 18 Mitarbeiter Personal

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Wichtigste Komponente: alle Ziele auf oberstes Ziel ausrichten; Abstimmung aller Ziele auf Konkurrenz; Zielvereinbarungsthema, Betonung auf Vereinbarung, gemeinsame Orientierung: wo finde ich meinen Beitrag?

PMS – Variable Vergütung:

Beteiligung aller MA entsprechend ihres Beitrages am Ergebnis des Unternehmens, negativ wie positiv. Chance/ Risiko –> adäquate Berücksichtigung der Leistung. KEINE MOTIVATION!

Weitere Form der Bestätigung, dass jemand seinen „Job gemacht“ hat (hinsichtlich individueller Ziele, für Bereichsziele weniger)

PMS – Kompetenzmanagement:

Stärken stärken, Schwächen schwächen; gezielt auf persönliche Notwendigkeiten, nicht auf die Gruppe; Selbst- und Fremdbild; Überprüfung, ob und weshalb Selbst- und Fremdbild nicht übereinstimmen; Schublade-Denken vermeiden

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ x PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Oberste Ebenen: Zielmanagement

Bestimmte Mitarbeiter-Gruppen: Variable Vergütung

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

Zielqualität in manchen Bereichen schwach

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

Noch nie richtig wg. Korrekturmaßnahmen stattgefunden

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Ja

Gibt allerdings auch andere Bereiche, in denen Ziele „nur so formuliert sind“ und die Qualität gering ist.

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Ähnlich, aber weniger formalisiert; in Form eines lfd. Feedback-Gespräches

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2, wäre Gewurstel; hängt stark von Qualität der Führungskräften (FK) ab; bei weit entfernten FK ohne PMS schwierig; mit PMS Verbindlichkeit des Zielverfolgungsprozesses mit Feedback höher

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

33 %

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

66 %

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

15% für Ziele

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Betriebsklima*
- *Interne Kommunikationsstrukturen: offen, konstruktiv*
- *2003 war das 6. Jahr Betrieb X, gemeinsamer Aufbau, Gemeinschafts-sinn, Erfolg: Bestätigung, Stolz*
- *Überflügen des anderen Unternehmensbereichs: Stolz*

Stärker als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 2
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**, *auch vice versa*

O anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 2
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, *auch vice versa*
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, *auch vice versa*
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv: Notwendigkeit zur Gesprächsführung; Führungskraft muss sich mit Leistung der Mitarbeiter beschäftigen</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Zieloptimierer: evtl. Vernachlässigung des daily business</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Fokussierung auf Orientierung, Förderung von Transparenz; Einbeziehung in Zielbildung</i> | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Unternehmen hat das, was von einem modernen Unternehmen erwartet wird (Bewerber)</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | <i>Diskussionen: hoher Aufwand für Führungskraft für Vorbereitung und Nachbereitung</i> | |

D. Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

10 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|---|--|----------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

durch höhere Transparenz, durch Priorisierung

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Interview Nr. 19
Personalexperte

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

- *Konkrete Benennung von Zielen, Notwendigkeit, darüber zu sprechen;*
- *Koordination aller im Unternehmen vereinbarten Ziele und Abstimmung;*
- *Fokussierung (notwendig, da Unternehmen hinsichtlich Produkte, Märkte etc. alles machen wollte);*

PMS – Variable Vergütung:

- *Motivation durch Geld: Leistung muss sich lohnen*
- *Förderung des unternehmerischen Denkens: Mitarbeiter ist Mitunternehmer*

PMS – Kompetenzmanagement:

- *Fokussierung auf strategieorientierte Kompetenzentwicklung, von Strategie abgeleitet;*
- *Förderung des entwicklungsbetonten MA-Gesprächs*

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Es ist elementar, in die gleiche Richtung zu arbeiten

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ (1) PMS - Zielmanagement
- ☒ (2) PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Einstellungsabhängig; Mitarbeiter-Gruppen (z.B. Außendienst), aber auch einstellungs-bedingt eventuell variable Vergütung stärker, allerdings Zielmanagement über alle MA gesehen leicht wichtiger

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | X | | |
|--|--|--|---|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | X | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | X | | | |
|--|--|---|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Keine Einschätzung möglich

6. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Keine Einschätzung möglich

7. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

Keine Einschätzung möglich

8. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

Weitere Einflussfaktoren nicht unbedingt gegensätzlich zu PMS, sondern wirkten eher ergänzend bzw. verstärkend: Führung (man stellt über Ziele Klarheit und Verbindlichkeit her!); Kommunikation (mittels Ziele und PMS redet man miteinander, arbeitet nicht unwissentlich gegeneinander!). Alles in allem: guter Führungsstil, gute Kommunikation, guter Geschäftsverlauf 2003 (wirkte per se motivierend).

9. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Zeitlicher Stress, aber nicht wirklich relevant, da überall darüber geklagt

10. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 2
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 4
- anderes: 3, *gutes Gefühl, Beitrag zu liefern und koordiniert zusammenzuarbeiten*
- anderes: 5, *Ressourcentransparenz, Vereinfachung von Zielformulierung, Erleichterung in der Aufgabenerledigung*

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

11. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 2
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 3
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 5
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 6
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 4
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--|
| auf den Führungsstil | <i>Führungsstil wurde wichtiger genommen, wurde zu wichtigem Thema in Unternehmen; Negativ bei ohnehin schlechten Führungskräften: Vereinbarte Ziele waren entweder unrealistisch oder verschenkt</i> | → siehe links |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Fokussierung auf Ziele, Ablenkung von daily business!</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Zielvergleich führt zu Neid, Ärger; „Gerechtigkeit“ in Frage gestellt;</i> | <i>Schlecht formulierte Ziele erregen Neid; Angst vor Einkommensverlust (vor</i> |

| | | |
|--------------------------------------|---|---------------------------|
| | <i>Dennoch generell positiv, da „Thema“ geworden; Negativ: Ende 2003 durch Fixies-Verkauf alle UB-Bereiche von der Ergebniserreichung gleich gestellt: wenn System funktionieren soll und Koordination und Orientierung verspricht, wird es durch Korrekturen unglaublich</i> | <i>allem zu Beginn)</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Fokussierung auf Leistung und Transparenz</i> | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Es wird darüber gesprochen; koordinierteres Vorgehen spürbar</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Positiv (Kienbaum: vorbildliche Vorgehensweise)</i> | <i>„endlich auch mal“</i> |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Positiv, da Personalbereich zum 1. Mal in großem Stil ein personalpolitisches Instrument angeboten hat; Personalbereich innerbetrieblich anderer Stellenwert</i> | <i>→→ siehe links</i> |
| anderes: | <i>Hoher Aufwand</i> | |

13. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?
nein

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

nein

Ende des Interviews

Interview Nr. 20
Führungskraft Marketing

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Klare Orientierung über Erwartungen und deren Beurteilung aufgrund von Fakten

PMS – Variable Vergütung:

Mathematische Klarheit des Bonus; klare Ermittlung

PMS – Kompetenzmanagement:

Klare Leistungsbeurteilung, klare Definition der Leistungskriterien; Verfeinerung der Corporate Identity -> wie sehen wir uns selbst als HB, als Unternehmen?

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Das gesamte Handeln und Tun ist auf Unternehmensziele ausgerichtet, an einem Strang ausgerichtet

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Mitarbeiter wissen klar, woran sie sind: mit Variabler Vergütung als Einheit erlebt!

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

*Idee war gut, Umsetzung nicht: ständig Ausnahmeregelungen
(Sonderabschreibungseffekte waren nicht beeinflussbar!)*

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

5-6

B. ZIELE UND ZIELERREICHUNG

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele und die Ziele Ihres Bereiches den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

ja

6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

eventuelle Begründung:

.....

sehr hoch

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Die meisten ja; einzelne wäre vielleicht weggelassen worden. Gut an PMS: es wurden noch weitere Ziele aufgenommen!

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Ähnlich, wäre aber nicht so schriftlich, nicht so formalisiert gewesen

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

Nicht so geeignet: 2; Vorteile PMS: Verbindlichkeit, Formalisierung, Transparenz, Objektivierung (Voraussetzung für diese Vorteile: man arbeitet aktiv damit!)

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum des Stelleninhabers abgeleitet?

100% (60% des Standard-Aufgabenbereiches sind Innovationen)

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**? Bitte antworten Sie für sich und Ihre Mitarbeiter.

--- (Projekte sind für Marketing Routinespektrum!)

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Ihrer Leistung und an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

80 – 90% der Arbeitszeit für Ziele verwandt; dito für Mitarbeiter

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Persönlicher Wechsel, neue Chefs: positive Auswirkungen auf Führungsstil, Umbesetzungen: neuer Führungsstil, neue Aufstellung der Abteilung; 2003 generell Umbruch: positiver Einfluss durch Führungsarbeit*
- *Starkes Wachstumsjahr: Freude durch stark wachsende Erfolgszahlen; absolutes Rekordjahr*
- *Viele neue Initiativen umgesetzt: erfolgreiche Projektumsetzungen; Erleben der Marktreife*

- *Internationale Zusammenarbeit wurde deutlich gestärkt: hohe Motivation durch intern. Kontakte. Höhepunkt in 2003, Internationalität tatsächlich gelebt*
- *Faktoren haben sich sehr gut mit PMS ergänzt; sich gegenseitig positiv befruchtet!*
- *manche MA haben Mitte des Jahres schon gesehen, dass Ziele erreicht werden*

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

Sehr positive Resonanz, v.a. auf „neue Chefs“, transparente, objektive Basis; allerdings manche Top-Performer sahen Umwandlung von fixem in variablen Anteil kritisch.

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

positive Resonanz

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 4
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, 2
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 3
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 5
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 6
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 3
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 4
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

(war vorher auch leistungsorientierte Abteilung: vielleicht war 2003 manches klarer und sichtbarer)

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|----------------------|---|----------------------------|
| auf den Führungsstil | <i>Objektivierbare Grundlage für Personalentscheidungen</i> | |
| auf das | <i>Fokussierung auf Ziele (da</i> | <i>Manche Mitarbeiter,</i> |

| | | |
|--|---|--|
| Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>es aber 80% der Tätigkeit darstellte -->nicht so auffallend);</i> | <i>erstaunlicherweise auch Top Performer, diskutierten über möglichen Einkommensverlust, beklagten stark zeitversetzte Zahlung („zinsloses Darlehen für Unternehmen)</i> |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Leistungsorientierung vielleicht etwas stärker, aber nicht durchschlagend; Marketing war auch zuvor sehr leistungsorientiert</i> | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Positiv (PMS war Bestandteil des Images!)</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Positiv: dito</i> | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Insgesamt 5 -6 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | | | | x |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

vernünftiges, relativ einfaches System, aber zu komplex, zu akademisch dargestellt; Nutzung war praxisgerecht; aber man hätte es einfacher vermitteln können

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

v.a. in erster Zeit; danach lief System von selbst

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|----------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|----------|
| | | | | | x |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

klare Orientierung; war gute Basis für (auch unterjährige) Gespräche mit Mitarbeitern; Hauptkritik: Sonderabschreibung, was Ergebnis veränderte. Verärgerung bei Mitarbeitern.

Ende des Interviews

Interview Nr. 21
Mitarbeiter Betrieb

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:
Priorisierung auf das Wesentliche

PMS – Variable Vergütung:
Gesteigerte Motivation durch Aussicht auf höheres Einkommen

PMS – Kompetenzmanagement:
Klare Stärken-Schwächen-Analyse mit der Möglichkeit, durch WB Profil zu verbessern

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Durchgängigkeit der Key Performance Indicators (KPIs) als Kontrollgrößen (Gefahr des Zielkonflikts nicht immer beachtet worden)

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ x PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Monetäre variable Komponente je nach Ebene wichtig

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB..

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Ziele und deren Erreichung waren nicht immer der Person zuordenbar; aber generell evtl. zu allgemein gehalten; zu viele Einflussfaktoren

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

individuelle Ziele durch Geschäftsentwicklung verschoben

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Betriebe besitzen bereits seit Jahren Controlling-Systeme über KPIs; → mit PMS gibt es Geld, aber inhaltlich hat sich nichts geändert

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

4

(Zielorientierung auch vorher) gleich gut; Effekt PMS mittels variabler Vergütung verpufft, da erst Mitte des Folgejahres ausgezahlt; müsste schneller gehen; ansonsten zu viele Einflussfaktoren und Effekte

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

100%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

--

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

100%

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Aufstiegsmöglichkeiten*
- *Führungskultur durch Heimberg (offener, koop. Stil) --> stärker als PMS!*
- *Unternehmenskultur (gut, vielleicht zu soft)*

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
Vorher bereits klar!
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, *wenig Möglichkeit zu wirklicher Partizipation*
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden, *geringes Maß an eigenem Einfluss*
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt, *nicht gerecht, da nicht alle Ebenen beteiligt sind*
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

Kann es nicht einschätzen

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

M. kann es nicht einschätzen

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--------------------|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | <i>Zielkonflikte wurden nicht wirklich ausgeräumt.</i> | |

Keine wirklichen Auswirkungen. spürbar geworden

D. Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

20 Std. pro Jahr (knapp 3 Arbeitstage)

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|---------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|------------|
| x | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|----------|
| x | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Kritikpunkt: nicht durchgängig; müsste alle Ebenen betreffen; v.a. bei Ebenen, die PMA-Mitarbeitern zuarbeiten; alle sind einzubinden. Zielkonflikte wurden nicht wirklich ausgeräumt. Mangelnde Beeinflussbarkeit des variablen Teils (nur 30% für individuelle Ziele, und nicht mal die ganz beeinflussbar!); variable Vergütung auch zeitlich zu weit weg.

Interview Nr. 22
Personalexperte

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

- *Unternehmensstrategie und abgeleitete Unternehmensziele durch Kaskadierung umzusetzen*
- *Transparenz über Unternehmensziele zu schaffen, um Orientierung für alle zu geben*
- *Transparenz über Zielerreichung zu geben, um nachsteuern zu können (Schwachstellenanalyse)*

PMS – Variable Vergütung:

- *Soll Mitarbeiter motivieren, ihre individuellen Ziele zu erreichen –> und damit Unternehmensziele zu erreichen*
- *Verantwortlichkeitsgefühl über Beteiligungsgedanken (mehr Einkommen in guten Jahren, weniger in schlechten Jahren)*

PMS – Kompetenzmanagement:

- *Info über aktuelles Kompetenzprofil, verglichen zum Sollprofil; Chance geben, gg.falls nachzusteuern*
- *Feedback-Kultur institutionalisieren*
- *Unterstützung für Unternehmen, gezielte Entwicklungsmaßnahmen individuelle vorzunehmen*
- *Unterstützung der Führungskräfte bei Führungsaufgabe*

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Über variable Vergütung wird Unternehmensergebnis gesteuert; mit direkten finanziellen Auswirkungen

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Direkter Einfluss auf Gehaltshöhe

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

6. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Nicht so konkret → eher nach Maximalprinzip

7. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

3, vielleicht wäre nach altem System Motivation höher (vorher Umsatzprovision: Außendienstmitarbeiter auf Umsatz fokussiert, ohne Berücksichtigung des Ertrags, undifferenzierte Betrachtung der Ertragssituation; kein Bezug auf Unternehmensziele, über PMS Verknüpfung mit Ertrags-Gedanken erfolgt); allerdings sorgt PMS für differenzierte Überlegung des Beitrages des Vertriebes D

8. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Marktführerschaft INKO: Markenstärke*
- *Erfolg motiviert*
- *Produktqualität*
- *Unternehmensvision: Aufbruchstimmung, „global player“ Gleich, evtl. stärker als PMS*

9. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

--

10. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, *keine Vereinbarung, klare Vorgaben!*
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, *auch Gefahr, Mitarbeiter sehen eher Risiken!*
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

11. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 3
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 4
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 5
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 6, *Mit-Unternehmertum!*
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

1. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung? *Hier wird der Vertrieb des Unternehmensbereiches, der die HB-Produkte mit betreut hat, betrachtet!*

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--|
| auf den Führungsstil | <i>Führungskräfte haben sich teilweise aus der Verantwortung gezogen („entmündigt“)</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Zielorientierter gearbeitet; Mitarbeiter haben PMS eher akzeptiert als Führungskräfte</i> | <i>Außendienstmitarbeiter sahen es als kompliziert an, als Einkommen in Gefahr</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Positiv (Transparenz)</i> | <i>Negativ, dito: Einkommen in Gefahr</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Stringent: ein gemeinsames Ziel</i> | <i>Stringent: ein gemeinsames Ziel</i> |
| auf die interne Kommunikation | <i>Mehr Transparenz</i> | |
| auf das Unternehmensimage | <i>„modern“</i> | |

| | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--|
| nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>dito (progressiver Ansatz)</i> | |
| anderes: | | |

Ziele würden nicht greifen, wenn sie nicht mit variabler Komponente verknüpft wären

12. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Ja, Ergebnis spricht dafür; sicherlich Einfluss vorhanden. Wie sehr, nicht einschätzbar.

13. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der HB-Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Interview Nr. 23
Führungskraft Leitung

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Zeit war reif; Transparenz und Zielkaskadierung der Unternehmensziele zur besseren Zielerreichung (fraglich: was kommt eigentlich unten an?); stark MA-abhängig, wenn hohe Beeinflussung der direkt messbaren Leistung (bei AD und Produktionsmitarbeiter); beim Management weniger

PMS – Variable Vergütung:

Mehr Produktivität. ; Messbarkeit sehr wichtig: wenn variabel, dann knallhart variabel!

PMS – Kompetenzmanagement:

Aufdecken von Potentials und Beseitigung von Schwächen (weg von Kamindenken, hin zu Rotation)

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Transparenz

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

für Verständnis für Unternehmensziele, für Kollegen, für Transparenz → erhöhte Flexibilität bei Änderungen; → adäquate Reaktion

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

Ganz o.k.; bei HB bisschen besser als den übrigen Bereichen; Vorstand hat versagt: hat keinen Quervergleich hinsichtlich Zielformulierung und Zielerreichung zwischen den Bereichen hergestellt

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

2-3;

Hat prima angefangen, katastrophal geendet

Wegen Normierung in den beiden letzten Jahren, diesbezüglich, dass es die Mitarbeiter nicht verstanden haben; über Normierung wurde nicht mal gesprochen: dilettantisch; schlicht und einfach eine Ohrfeige: „man kann Leuten nicht per E-Mail wegen Normierung mitteilen“, nicht mal Mitteilung über Zusammensetzung der Normierung;

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

Schlecht konzipiert, Umsetzung schwierig; keiner auch nur im Ansatz Erfolgserlebnis

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen die Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

Ja (HB war Vorreiter; jedes Jahr Verbesserung; viel Mühe und Engagement)

6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | | | | x |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Weniger institutionalisiert; Eckpfeiler 1 Jahr, Ziele eher mehr in Anzahl; im Marketing vor PMS teilweise bereits variable Vergütung; PMS war logische Folge einer Neu-Formulierung der Anforderungen: logische Konsequenz war variable Vergütung (für außertarifliche Mitarbeiter), auch für andere beiden Unternehmensbereiche; variable Vergütung nur für individuelle Ziele denkbar

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

Nicht so geeignet wie PMS: 2

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

--

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

100%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

Nein, halte ich auch nicht für notwendig, da erzielte Ergebnisse relevant

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Teamgeist, Bereichskultur (nicht Unternehmens-!) → wurde immer stärker, offen, direkte Wege, flache Hierarchie, informell, vertrauensvolle Zusammenarbeit; Meinungsoffenheit ;Erhöhung der MA-Produktivität, MA-Engagement und Commitment ;Führungsstil; 40-50 Personen als wesentliche Werttreiber für 700 Mio. €, Zusammengehörigkeitsgefühl*
- *Vision des Unternehmens: Unternehmenskultur gab Freiheit, sich als HB zu entwickeln (Wettbewerbsgedanke)*
- *Günstige Ausgangsbedingungen: vergleichsweise zu anderen Bereichen*

stärker als PMS wirkend!

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

Aussage: „Wir brauchen das nicht, aber System an sich sinnvoll und für andere MA angemessen (z.B: Ebene darunter)“. Bei MA mit hoher Eigenmotivation egal (für AD oder Produktion anders!)

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

Zogen sich auf das Korsett des PMS zurück: stellten Risiken in Vordergrund, leisteten Minimum, hangelten sich am Rande des Systems entlang

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 3
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 1
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 2, *eher steigt Stolz wegen Ergebnis*
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, *System ist nicht gerecht!*

Siehe Normierung. Engagement wurde dadurch zerstört: Bruch der Glaubwürdigkeit.

- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
4

- anderes:

:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 5
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 3, *wichtiger bei Leitenden*
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 3, *im HB → sportlicher Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen*
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 6
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 7
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Ja: wie sehr, nein

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

nein

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--|
| auf den Führungsstil | | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Gruppenziel-Transparenz</i> | |
| auf das Betriebsklima | | <i>Demotivierend für defizitären Unternehmensbereich</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Auf Bereichskultur eher!: positiv: Sportlichkeit beflügelte</i> | |
| auf die interne Kommunikation | <i>U. wurde schneller</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | <i>Starke Formalisierung, hoher bürokratischer Aufwand, aufwändigst</i> | |

D. Allgemeine Fragen:

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitte geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenzahl** pro Monat/ pro Jahr an

15-20 Arbeitstage (-30% ohne PMS-Formalismus)

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen;
generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen,
Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung
generell als verständlich?

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|
| | | | | | x |
| | x | | | | |

überhaupt nicht voll und ganz

oben: Zielmanagement

unten: variable Vergütung

Enführungszeitraum aufwändigst (auch Kompetenzmodell: hat niemand verstanden)

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement
und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

überhaupt nicht sehr stark

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS –
Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

Über Ziele schon:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

überhaupt nicht sehr oft

über PMS nicht:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

überhaupt nicht sehr oft

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein
Unternehmenssteuerungsinstrument, aber gleichzeitig auch ein
Führungsinstrument. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer
Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

überhaupt nicht sehr gut

PMS ist Vorgabe eines guten Rahmens; wichtig: einheitliches System für Unternehmen schaffen. Übergangsphasen waren zu lang, PMS hat seine eigenen Ziele nicht erreicht. Devise sollte sein: „ein Jahr Probe und fertig“

Ende des Interviews

Interview Nr. 24
Vorstandsmitglied

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Gezieltes Arbeiten, forcierte Umsetzung der obersten Unternehmensziele; Umsetzung der Strategie

PMS – Variable Vergütung:

Bereitstellen eines leistungsorientierten Elements der Vergütung; Honorierung des individuellen Beitrags jeden Mitarbeiters

PMS – Kompetenzmanagement:

Ausrichtung der Mitarbeiter auf Bedürfnisse des Unternehmens; Vermitteln der notwendigen Kompetenzen; Basis für Nachsteuerung (Feedback etc.)

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

*Mit PMS-Zielmanagement erreicht man am kurzfristigsten Erfolge.
Voraussetzung: alle Ziele sind integriert.*

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Leistung soll sich bezahlt machen

4. Halten Sie es für denkbar, dass Ihre Kollegen der Unternehmensleitung/ Mitglieder des Vorstandes andere Zielsetzungen bzw. eine **andere** Gewichtung der Zielsetzungen vornehmen? Wenn ja, welche?

Nein, nicht unbedingt

5. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

Sehr positive Erfahrungen, Zielsteuerung hat sehr gut funktioniert.

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für den Bereich HB.

6. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

7. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Ohne Formalisierung → man hätte nicht so stringent nachgedacht → Zielformulierung wurde intensiver mit PMS betrieben; es wurde eine andere Qualitätsstufe erreicht; „hoppla, Unternehmensleitung achtet darauf“, Ziele wurden hinterfragt

8. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

Bei hoher Instabilität wird PMS schwierig; Nivellierung als Hintertürchen; Bezugsgrößen und Datenbasis (Deckungsbeitrag und EBIT) waren instabil; hat hinsichtlich PMS zu Akzeptanzproblemen geführt → "am Ende des Tages wird doch normiert", bezogen auf 2003: 3, generell heute: 1, jetzt ist PMS eingespielt

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

9. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *HB war aufgrund der U-Situation vorbereitet, war richtig „aufgestellt“: früher die richtigen Investitionen getroffen*
- *Auf Leitungsebene stabile Situation (CEO und Top Führungskräfte HB)*
- *Marktlage: „nur so zugefallen“*
- *Erfolgswelle*
- Stärker als alles andere*

10. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im UBP gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

11. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 5
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 4
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, 3
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 2
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

12. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 3, *teils teils, weiter unten weniger*
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 5, *teils teils, je nach Level*
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 4
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 6
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

13. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|--|
| auf den Führungsstil | <i>Top-Performer wollen immer 150%-ig sein, es schwierig, denen mal das Gegenteil zu sagen; Zielmanagement ist ein Vehikel auszusprechen, was man von MA wirklich verlangt → Dialog in Führungsstil aufgenommen, auch auf Levels weiter unten</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Mitarbeiter achten mehr auf Ziele (gewünscht!)</i> | <i>Top-Performer verlangen das: „wir sind top, hier springt am meisten für uns heraus“, haben kein Verständnis für Nicht-Existenz von solchen Systemen. Low Performer haben bewahrende Haltung, „finden Ihnen alle Ausflüchte“</i> |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| auf das Betriebsklima | <i>Nicht feststellbar</i> | |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Früher diffundierte alles ein bisschen; nur große Ziele waren bekannt (abgesehen Vertrieb und Betrieb: arbeiteten stets mit Zahlen); hat bei den Leuten einiges bewirkt. „Endlich habe ich die Möglichkeit, mich persönlich einzubringen“. Fokus auf Transparent-Machen, auf objektive Daten</i> | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | <i>Führungskräfte beklagten Aufwand</i> | |

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Ja, allerdings nicht, wie sehr

15. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Fraglich, ob PMS einen Push gegeben hat

Ende des Interviews

Interview Nr. 25
Führungskraft Leitung

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Zielabstimmung (auch zwischen den Bereichen), vertikal auf Unternehmensziele, Zielwidersprüche identifizieren und eliminieren

PMS – Variable Vergütung:

Beteiligung an Chance/ Risiko -> unternehmerisches Denken und Handeln fördern

PMS – Kompetenzmanagement:

Gezielte Identifikation von Stärken und Schwächen bzgl. der Aufgabe des Mitarbeiters → Ableitung von Fördermaßnahmen zur Besserung ihrer Leistung und Identifikation weiterer Potenziale

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Richtung der Aktivitäten bündeln (Vektoren, gleiche Richtung, dann Power)

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Mitarbeiter haben Interesse an Verringerung von Reibungsverlusten und suchen effizientere Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele und die Ziele Ihres Bereiches den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

Ja, keine Diskussion im nachhinein; es war möglich, Übereinstimmung bei qualitativen Zielen zu erreichen

6. Inwieweit waren die Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

*Weniger individuell, im Kollektiv als Abteilungsziele (vorherige Methodik);
Unterschied: Zielwerte wären höher gewesen, da Sanktionen ausgefallen (mit Sanktionen, d.h.. Nicht-Zahlung der variablen Komponente, vorsichtigere Handhabung)*

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

3;

Nachteil: weniger gut für Zielerreichung

Vorteil: Änderungsaufwand bei geänderten Rahmenbedingungen geringer

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

80%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

20% Sonderziele

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

Nein, aber kein Ungleichgewicht, keine PMS-Optimierer; Ziele und Basics oft schwer zu trennen.

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

Guter Absatz- und Ergebnisverlauf

- o Günstiger Markt, günstige Rohstoffpreise*
- o Erfolgswelle: „spirit of success“*
- o Vision: regionale Ausweitung ZSA*
- o Strategisches Denken und Arbeiten; beflügelnd durch „Kopf aus Sand“*
- o Wettrennen für Position 1 mit UBM, sportlicher Faktor*

- *Innovationsprojekte: „große Dinge Bewegt“*
Weitaus stärkerer Einfluss als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

--

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

Distanziert; Pflichtübung; „gute Chance“

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

Eher gleichgültig; erleichtert nicht das Führen

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, *Anwendung nicht als gerecht für das gesamte Unternehmen empfunden; nicht leistungsmotivierend*
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- ¹ anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

Allerdings Differenzierung nötig zwischen HB-Ergebnis und individueller Zielerreichung!

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 2
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 3
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 1, als Folge möglich!
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 4
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 5
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Ja, über Arbeitseinsatz spürbar. Nicht messbar.

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

23.

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|---|--|--------------------------------|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv (hilft Führungsprozess)</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Arbeitserledigung | <i>Positiv (gibt Regeln vor)</i> | <i>Negativ: PMS-Optimierer</i> |
| auf das Betriebsklima | | <i>Negativ: Neiddiskussion</i> |
| auf die | <i>Positiv</i> | <i>Bereichsegoismus</i> |

| | | |
|--------------------------------------|---|---------------------|
| Unternehmenskultur | <i>(Zielorientierung)</i> | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Sehr positiv (für modernes Unternehmen Standard)</i> | <i>Sehr positiv</i> |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>unverändert</i> | <i>unverändert</i> |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

24. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenzahl** pro Monat/ pro Jahr an

10 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

(ohne PMS vielleicht halbe Zeit auf Zielvereinbarung verwandt; Formalismus aber nicht so sehr das Problem!)

25. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

26. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

27. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

28. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|--|---|--|--|----------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

Vorteile für das Führen durch Vorgesetzten; gibt Prozess, Regeln vor → Disziplinieren helfen, einfordern; Zielvereinbarungen sind detaillierter und besser durchdacht mit PMS, wenn auch aufwändig und sehr intensiv;

Zieltransparenz ist EINE Sache; „Gerechtigkeit“ entsprechend des persönlichen Beitrags eine andere: man muss messen und spürbar machen, ist speziell im Marketing schwammig → hat dann keine motivierende Wirkung

Ende des Interviews

Interview Nr. 26
Mitarbeiter Materialwirtschaft

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Strukturiertes, kaskadiertes Vorgehen, um Unternehmensziele zu erreichen; wenn messbar, realistisch, umsetzbar etc.;

PMS – Variable Vergütung:

Persönlich nichts, Geld kein Motivator; weckt zu viele Erwartungen; Risiko wird nicht geachtet; Modethema, soll motivieren, soll Beteiligung an U-Ergebnis ermöglichen

PMS – Kompetenzmanagement:

Klares Aufzeigen von Stärken-Schwächen; langfristiges Aufzeigen der persönlichen Entwicklung → wo kann man persönlich und beruflich hin?

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Durch saubere Zielkaskadierung Unternehmenszielerreichung möglich

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☒ x PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Kompetenzmanagement ist zu losgelöst; es fehlt der Zusammenhang zu den Zielen; Ziele waren vorher schon; Variable Vergütung. Modethema

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

2 - 3

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

B. ZIELE UND ZIELERREICHUNG

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB:.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Zwei von drei Zielen waren o.k.; Nr. 3 kritisch; im allgemeinen in Ordnung, Konträre Ziele sind gar nicht zu vermeiden; Hart messbare Ziele sind oft Einflüssen und Störfaktoren ausgeliefert!

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

überhaupt nicht voll und ganz

eventuelle Begründung:
eines ja, eines weniger

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Zwei von dreien auf alle Fälle (Bedarf war da)

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Für gewisse Kernbereiche wurden anhand von Key Performance Indicators immer schon Controlling durchgeführt

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

4 -5

Genauso gut; stark abhängig vom Vorgesetzten, Vorteil: weniger stressig; PMS ist nicht flexibel. Vorteil PMS: mehr Prioritäten, latenter Druck, lenkt aber gleichzeitig auch von notwendigem daily business ab!

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

66%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

33%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

15 – 20% der Arbeitszeit

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Führungsstil, Führungskräfte (bedingt sich extrem mit Arbeitsklima)*
- *Arbeitsklima UBP*
- *Arbeitsinhalte*

Höher als PMS in der Wirkung

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

--

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

Keinen Nutzen

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 1
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 3, *allerdings abhängig von Mitarbeiter-Gruppen*
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Wäre aber auch so (siehe Punkt 1 und 2) durch herkömmliche Zielsetzung)

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|---|
| auf den Führungsstil | <i>Neg./pos.: Versuch zu fokussieren, hat aber nicht immer geklappt</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Unterschiedlich: Fokussierung auf Ziele; Vernachlässigung des daily business</i> | <i>Ein Ziel, das nicht erreicht wird, demotiviert: „Was’n Stress für ein halbes Gehalt“</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>In der Summe o.k., lag aber auch an Leiter HB Technik</i> | <i>Neidfaktor im Unternehmen „wir sind im falschen Unternehmensbereich“</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Keine Veränderung, man hat aber „groß getan“; einmalige Zielverprobung war klasse, aber danach keine Info mehr über Integrationsrunde</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>Neutral: „wir haben es auch“</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D: Allgemeine Fragen

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

3 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|----------|
| x | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

Bestands- und Lieferfähigkeit sind Aufgaben, wofür ich bezahlt werde

Ende des Interviews

Interview Nr. 27
Personalexperte

Bei diesem „Personalexperten“ handelt es sich um den Betriebsratsvorsitzenden.

Ihm wurden die Fragen bzgl. einer eventuellen alternativen Vorgehensweise zu PMS, bzgl. Einflussfaktoren auf die HB-Leistung und bzgl. einer eventuellen Leistungsveränderung nicht gestellt.

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

- *Transparenz der Unternehmensziele;*
- *Bessere Zuordnung von Arbeitsaufgaben, -inhalten und Projekten, bessere Festlegung und Verfolgung von Prioritäten; gezielte Aufteilung von Arbeiten mit verbesserter Kommunikation, erhöhter Effizienz;*
- *Im Außendienst: welche Produkte etc. sind wie stark zu betreuen: auch nicht-monetäre Zielgrößen beachten, nicht nur blinde Umsatz-Verfolgung; Vermeidung von Doppelabläufen;*
- *Anerkennung durch Zielerreichung (nicht nur über Geldzahlung, sondern auch durch Tatbestand der erreichten Leistung); gute Leistung an sich für sich selbst, für Vorgesetzten-Anerkennung, für eigenes Image wichtig;*

PMS – Variable Vergütung:

- *Motivierung der Mitarbeiter durch monetären Anreiz: Einkommenssteigerung (aber auch Risiko eines Verlusts), Betriebsrat sieht allerdings Stärke des Effektes durch monetäre Belohnung umstritten (wirkt nur kurzfristig);*
- *Finanzielle Anerkennung für geleistete Arbeit (Betriebsrat der Meinung, dass Bedeutung der finanziellen Anerkennung in höheren Ebenen abnimmt und durch kommunizierte Anerkennung und Status ersetzt wird);*
- *Gerechtigkeits-Gedanke: „Stück vom Kuchen“ abbekommen; laut BR nicht so wichtig wie Lob!*

PMS – Kompetenzmanagement:

- *Betriebsrat großer Befürworter des Kompetenzmanagement: sollte bis ganz nach unten heruntergebrochen werden (Gefahr der Angstverbreitung: „negatives“ Profil bei Unqualifizierten wird natürlich auch sichtbar!)*
- *Großartige Möglichkeit der Förderung, Selbsteinschätzung und Einschätzung durch den Vorgesetzten, endlich Chance der Meinungsäußerung, was zur Entwicklung noch notwendig wäre; um das zu erfüllen, was man vom Mitarbeiter erwartet; sehr wichtig für höhere Ebenen, problematisch für niedrigere Ebenen (Weiterbildung ein Zeitproblem)*
- *Budgetbereitstellung: Unternehmen ist in die Pflicht genommen, das erforderliche Budget bereit zu stellen, um Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, Unterqualifizierungen auszumerzen*

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☒ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Kompetenzmanagement bedeutet aus den o.g. Gründen die Zukunft des Unternehmens (auf Platz 2 Zielmanagement, auf Platz 3 variable Vergütung)

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Für die Mitarbeiter bedeutet PMS Zielmanagement Vorteil in der Führung durch Anerkennung und Transparenz

4. Halten Sie es für denkbar, dass die Unternehmensleitung/ Mitglieder des Vorstandes andere Zielsetzungen bzw. eine **andere** Gewichtung der Zielsetzungen vornehmen? Wenn ja, welche?

Für Unternehmensleitung ist Kompetenzmanagement bestimmt nicht so wichtig, da sehr aufwändig;

U-Leitung hält Kommunikationsverbesserung nicht für so wichtig;

Für U-Leitung Prioritäten sicherlich:

1. *Erreichung der Unternehmensziele durch Transparenz*

2. Anerkennung durch Lob
3. Kompetenzverbesserungen
4. Anreizwirkung durch variablen Anteil
5. Gerechtigkeitsgedanke

Wenn Anreizwirkung durch variablen Anteil so wichtig wäre, hätte es das Unternehmen schon früher eingeführt.

5. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS hat 2003 die Erwartungen absolut erfüllt: besonders deutlich wurde dies beim Außendienst: Beispiel: im Bereich der modernen Wundauflagen haben zum ersten Mal Produktentwicklung und Marketing an einem Strang gezogen, wurde durch PMS angestoßen; hier war auch das Kompetenzmanagement wichtig. Auf der Führungsebene war ein besseres Miteinander spürbar; Geld war fast nie das Thema! Betonung auf Leistung/ Anerkennung/ Entwicklung/ bessere Kommunikation/ bessere Zusammenarbeit.

Generelle Schlussbemerkung: PMS weiter herunterzubrechen, wird schwierig.

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

5. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 2

- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
3
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

6. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 2
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 3
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 5
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 4
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 6
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

7. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

8.

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|---|
| auf den Führungsstil | <i>Keine Auswirkungen</i> | <i>Keine Auswirkungen</i> |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Ja, positiv: Mitarbeiter erkennen Unternehmensziele der Zukunft und Positionierung des</i> | <i>Eher nein (variable Vergütung besitzt normalerweise nicht wesentliche Größe; Mitarbeiter mit hohem</i> |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| | <i>eigenen Ziels; arbeiten strukturierter</i> | <i>variablen Anteil gehören einer Mitarbeiter-Gruppe an, in der eher die Anerkennung wichtig ist)</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Eher nein</i> | <i>Eher nein</i> |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Es wurde anderes Denken installiert</i> | <i>Eher nein</i> |
| auf die interne Kommunikation | <i>Ja, positiv: man muss über eigenen Bereich hinaussehen, ist abhängig von anderen Bereichen hinsichtlich der Zielerreichung; man muss sich mit anderen Bereichen abstimmen; PMS hat erreicht, dass Bereiche wie Marketing und Produktion seit über zwei Jahren zum ersten Mal wieder miteinander kommuniziert haben.</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>--- (kann es nicht beurteilen)</i> | <i>--- (kann es nicht beurteilen)</i> |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Pos.: Stolz, bei Unternehmen zu arbeiten, hat sich durch PMS verstärkt</i> | <i>Eher positiv: „arbeite bei einem Unternehmen, wo ich endlich die Vergütung kriege, die an meine objektive Leistung gekoppelt ist“</i> |
| anderes: | | |

Ende des Interviews

Interview Nr. 28
Führungskraft Controlling

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Zielekommunikation gg.über Mitarbeiter, um Motivation und Orientierung für die tägliche Arbeit zu erzielen; stringente Zielsetzung durch Kaskadierung

PMS – Variable Vergütung:

Als Komplement für Zielsetzung; Motivation mit extrinsischem Anreiz

PMS – Kompetenzmanagement:

Konkrete Karriereplanung

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

*Weil Stringenz auf Zielmanagement durchschlägt → „Macht des Geldes“;
Welt allerdings nicht schwarz und weiß; manche arbeiten auch ohne Geld, viele
allerdings arbeiten mit Geld motivierter*

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Direkter Erfolg für Mitarbeiter

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

weil damit Ziele intensiv gestellt und nachgehakt wurden

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden intern abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen die Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.? Was würden Sie heute anders machen?

ja

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Ja. Ein Ziel war beispielsweise, den Planungsablauf zu optimieren. Wäre ohnehin angefallen. Dito für Ziele der Mitarbeiter

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Es wäre durch Leitung HB eine Aufgabe gestellt worden, die durch regelmäßiges Feedback überprüft worden wäre.

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

4 - 5; mit PMS: 5 – 6 . Nachteil der alternativen Vorgehensweise: keine Motivation durch monetären Anreiz → für manche Mitarbeiter wichtig

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

20% (Mitarbeiter dito)

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

80% (Mitarbeiter dito)

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

Ziele machten ca. 1/3 bis 1/4 der Arbeitszeit aus; Mitarbeiter dito.

Anmerkung: im Jahr 2003 konnte ich mich nicht so um meine Ziele kümmern, wie ich es gerne getan hätte.

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

Räumlich an Marketing XY angegliedert gewesen: schöne Erfahrung der Zusammenarbeit: Arbeitsklima sehr gut.

Führungsstil (Zusammenarbeit mit Leitung HB): sehr guter Führungsstil, offene und konstruktive Zusammenarbeit.

Jahr 2003 geprägt durch viele Akquisitionen: bereichernd und motivierend (z.B. Durchführung due diligence bei US-Unternehmen)

Diese positiven Faktoren hatten in der Summe ein höheres Gewicht als PMS.

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Im U-Bereich lief die Führungsstruktur nicht immer geschmiert: Reibungsverluste

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

Reagieren nicht

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

Reagieren nicht

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 3
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 4
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 2
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 1
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 4
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 3
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 1
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Mitarbeiter hätte seine Aufgaben genau so gut auch ohne PMS erledigt.

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

21. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

keine Meinung geäußert, aber sein Verhalten hat Denkhaltung von 19. bestätigt

22. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|----------------------|--|--------------------|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv, da alleine der Umstand, dass das Unternehmen das System einführte, die Signalwirkung hatte, dass es hohes Interesse am</i> | --- |

| | <i>Thema Führung hatte</i> | |
|--|--|-----|
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | --- | --- |
| auf das Betriebsklima | --- | --- |
| auf die Unternehmenskultur | <i>Positiv geändert, da Querabstimmung der Ziele notwendig war</i> | --- |
| auf die interne Kommunikation | dito | --- |
| auf das Unternehmensimage nach außen | --- | --- |
| auf das Unternehmensimage nach innen | --- | --- |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

Insgesamt 5 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|---|--|---------------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

5-6 bei Thema an sich; Umsetzung etwas weniger: „Was will eigentlich HRM jetzt von mir“? 4-5

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

26. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

27. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|---|--|----------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

Man braucht PMS zwingend nicht; positive Sache; nötig für ein modernes Unternehmen.

Ende des Interviews

Interview Nr. 29
Mitarbeiter Controlling

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Messbare und abgestimmte (weiterhin über's Jahr) relevante, kaskadierende Ziele, ausgehend von Unternehmenszielen, formulieren.

PMS – Variable Vergütung:

Positive Einstellung; notwendig als System; Motivation durch Identifikation mit den Zielen, dann erst über Geld

PMS – Kompetenzmanagement:

Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter; allerdings auf jetzigen Arbeitsplatz zugeschnitten, Spektrum nicht erweiterbar, nur teilweise Potentialbetrachtung

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ x PMS - Zielmanagement *kurzfristig*
☐ PMS – Variable Vergütung
☐ x PMS – Kompetenzmanagement *langfristig*

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Zielmanagement guter operativer Zweck; Arbeitnehmer--Motivation wird eher strategisch gewonnen

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
☐ x PMS – Variable Vergütung
☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Persönliches Thema

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

4-5

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB.

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

i.a.okay

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|--|---------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

3-4

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

Ja, über Prioritätensetzung, wenn Prioritäten mit Zielen gleichgesetzt werden

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Weniger formalisiert

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

5

Größere Flexibilität, besser mit Tagesgeschäft zu vereinbaren; Gehaltserhöhung motivierender und gerechter;

Nachteil PMS: Konkreter Bezug zu variabler Vergütung nicht da, verpufft. Unterhalb des Jahres ändern sich qualitative Ziele laufend.

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

66%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

33%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

Zu bestimmten Zeitpunkt dann Ziele vernachlässigt, weil nicht mit ordentlich zu erledigendem Tagesgeschäft zu vereinbaren war. Irgendwann Lust verloren.

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

- *Sehr angenehmes Arbeiten, Führung, Team, „heile Welt“, gutes Umfeld, gutes Klima*
- *guter Geschäftsverlauf, UBM überholt*
- *klare Vorgaben, klare Strukturen, klare Aufgaben*

in der Summe stärker als PMS, PMS – wenn auch noch so kaskadiert – wird Teamfähigkeit immer beeinträchtigen.

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

Kein Nutzen

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt, *Beteiligungssysteme sind o.k., aber umgesetztes PMS scheiterte an Prioritätsproblemen*
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**,

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen? *nennt für Idealfall: Punkt 1 und 2. In Realität nichts wirkend.*

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--------------------------------------|--|---|
| auf den Führungsstil | | <i>Neg.: Basar-Verhalten bei Zielerreichung</i> |
| auf das Mitarbeiterverhalten | <i>Ziele werden zu Ungunsten des daily business verfolgt; oder Ziele werden vernachlässigt</i> | <i>Neg.: Basar-Verhalten bei Zielerreichung; Untergraben der Teamfähigkeit</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Generell nicht förderlich für Arbeitsklima; Messung 50% oder 100% Zielerreichung bei individuellen Zielen; EBIT – Zusammenhang zu variable Vergütung ist schwammig, nicht nachvollziehbar. EBIT Ergebnis unternehmenspolitischer Berechnungen und Gesichtspunkt; Einfluss auf EBIT-Ziele, aber auch individuelle Ziele sehr begrenzt, hat mit PMS „abgeschlossen“</i> | <i>Hohe Frustration durch Nivellierung am Jahresende; besser wäre EBIT alles Grundlage für alleinige variable Vergütung; Ressourcenproblematik bei Zielerreichung</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | <i>„auch mal PMS“</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>2003 gut, jetzt nicht mehr</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

3 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|---|-------|--|--|------------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

PMS – Newsletter spiegelt nicht Realität wider

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|----------|
| x | | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

Ende des Interviews

Interview Nr. 30
Mitarbeiter Marketing

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

- *Ziele werden zwischen Mitarbeitern und Führungskräften klar gestimmt, konkret, verbindlich;*
- *Verhinderung von kontinuierlicher Veränderung der Ziele*
- *Harmonisierung der Ziele zwischen einzelnen Bereichen*
- *Vermeidung von konträren Zielen, kontraproduktiver Arbeitsweise*

PMS – Variable Vergütung:

Widerspiegelung des Erfolgs, Misserfolgs in Vergütung; Zusammenhang herstellen, leistungsadäquate Vergütung (würde Ziele aber trotzdem auch ohne Variable Vergütung bearbeiten!). Ziele ersetzen nicht Führungskraft!

PMS – Kompetenzmanagement:

In sachlicher Art und Weise abklären, welche Bereiche gut abgedeckt sind, wo Weiterentwicklung nötig ist; wie diese nötige Entwicklung konkret zu erfolgen hat; im gleichen Gespräch bereits konkrete Maßnahmen ansprechen

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☒ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Zielvorgaben, Personen auf richtige Positionen setzen

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☒ PMS - Zielmanagement

- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Höchste Priorität zu wissen, was im Jahr X von einem erwartet wird

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

Klarheit und Verbindlichkeit funktionieren gut („prima auf Schiene gesetzt“); wunder Punkt: Abstimmung zwischen Bereichen ist problematisch.

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

z.Zt. nicht genug Transparenz hinsichtlich Unternehmens und Bereichsergebnis

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

Feststellung der Kompetenzen o.k.; konkrete Maßnahmengestaltung lässt zu wünschen übrig; Anregungen werden nicht wirklich konsequent verfolgt. Der Fokus, die richtigen Personen auf die richtigen Positionen zu setzen, wird vernachlässigt.

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für HB..

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

ja

6. Inwieweit waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | x | |
|--|--|--|--|---|--|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Weniger formalisiert; aber die strategische Ausrichtung des Geschäftsbereiches wäre genauso verfolgt worden

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

2 , PMS-Vorteile: Klarheit, Verbindlichkeit

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus Ihrem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

0%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

100%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an Ihrer Arbeitsleistung anzugeben?

60-70% für Ziele

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

*Unternehmensbereichsstrategie: Vision. Hat sich damit identifiziert
Führungsstil durch Vorgesetzten: enthusiastisch*

Einflüsse geringer als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

--

15. Welchen Nutzen empfanden Sie für sich selbst?

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 1
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 2
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er Sie am Erfolg beteiligt, *steht und fällt mit dem Vorgesetzten*
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil Ihr **Einkommen erhöhen**, 3
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

16. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 4
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, 1, *Achtung, funktioniert nicht immer*
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 3
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg, 5
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 6
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt, 7, *WENN es gerecht funktioniert*
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

17. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|--|--|
| auf den Führungsstil | <i>Neg.: Vorgesetzter hat hohe Macht Pos: automatisch klarerer Führungsstil</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Verstärkung von Abstimmungsschwierigkeiten; Zielkonflikte von höheren Ebene ausgehend, saubere Abarbeitung auf unteren Ebenen erschwert</i> | <i>Verstärkung der Konzentration auf Ziele, allerdings nicht in fanatischem oder unangenehmen Ausmaß</i> |
| auf das Betriebsklima | | |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | | |

D. Allgemeine Fragen:

18. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS-Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

3,5 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

19. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|---------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

20. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|--|-------|--|---|------------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

21. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|--|--|--|---|----------|
| | | | | x | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

durch klare Vorgaben, die von der HB-Strategie abgeleitet waren; schätzte klare Richtung sehr hoch

Ende des Interviews

Interview Nr. 31 Führungskraft Marketing

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:
*Objektivierung der Leistungsbeurteilung der MA;
Ertragsorientierung Top Down*

PMS – Variable Vergütung:
Leistungsgerechte Bezahlung → größere MA-Zufriedenheit, höhere Bindung; Ertragsorientierung

PMS – Kompetenzmanagement:
Status-Quo-Erfassung; Entwicklungsstrategie für Kompetenzen

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☒ x PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Top Down Ertragsorientierung konsequent

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☒ x PMS – Variable Vergütung
- ☐ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Persönlicher Anreiz, 100% oder mehr zu machen; allerdings: wichtig ist Beeinflussbarkeit!

4. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein (1 niedrigster Wert, 6 höchster Wert):

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | x | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

B. ZIELE UND ZIELERREICHUNG

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003:

5. Die Kriterien der vereinbarten Ziele wurden abgeprüft und darüber hinaus in einer Mitarbeiterumfrage abgefragt. Aus heutiger Sicht: entsprachen Ihre Ziele den **allgemeinen Anforderungen**, d.h. waren sie relevant, spezifisch, erreichbar, motivierend, zuordenbar etc.?

Eher nein (Zielerreichung gemauschelt, indirekt für fehlende Gehaltsdeckelung)

6. Waren Ihre Ziele 2003 aus der Sicht Ende 2003 **notwendig** für den Geschäftsverlauf 2003?

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | x |
|--|--|--|--|--|---|

überhaupt nicht

.....

voll und ganz

eventuelle Begründung:

7. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

8. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Weniger präzise, allerdings PMS-Bewertung hoher Aufwand

9. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen auf einer 6-er Skala? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.
4-5

10. Welcher Anteil an den Zielen war aus dem Routine-Aufgabenspektrum abgeleitet?

10%

11. Welcher Anteil an den Zielen war Ausdruck eines **echten Projektes**?

90%

12. Im Verhältnis zu den üblichen Arbeitsinhalten: wie wurden Ihrer Meinung nach die Ziele **positioniert**? Fühlen Sie sich in der Lage, **prozentual** den Anteil der Ziele an der Leistung Ihrer Mitarbeiter anzugeben?

Ca. 70% (sehr hoch); Fall Carstens womöglich eine Ausnahme, da an einem sehr großen Projekt gearbeitet (Molicare Breeze, internationaler Launch)

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

13. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

*Team und Umfeld wichtigere Faktoren als Geld;
Hohe Autonomie,
Weiterbildungsmöglichkeiten.*

Stärker als PMS

14. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter – bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003 Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

15. Wie reagierten Ihre „top performer“ auf PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung?

Reagierten indifferent

16. Wie reagierten die Mitarbeiter, die Sie nicht zu Ihren „top performer“ zählen?

Zielorientierte PMS-Optimierer

17. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für Ihre Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**, 4
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt, 3
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden, 5
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt, 1
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**, 6
- anderes: 1: *Objektivierung der Leistung und Benchmarking mit direkten Kollegen; durch PMS wird die Leistung von eher „unscheinbaren“ bzw. ruhigeren MA für die FK transparenter*

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

18. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten** im Unternehmen?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung, 3 *Overkill durch breite Sortiments-Struktur*
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken, *EBIT III zu abstrakt für Motivation hinsichtlich Bereichsziel-Erreichung*
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel, 2
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers, 4
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**, 1
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,

- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

19. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|---|
| auf den Führungsstil | <i>Positiv: FK wird gezwungen, sich mit MA-Leistung auseinanderzusetzen; Führungsstil wird strukturierter und objektivierter für MA-Leistung</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | <i>Für unstrukturiert arbeitende MA: Hilfe bei Abarbeitung von sonst vernachlässigten Aufgaben; Generelle Bewertung PMS: Stringenz war nicht da; bis ins kleinste Detail verkompliziert</i> | <i>Negativ: Killer: „Steht nicht in meinem Ziel“; zu sehr auf Ziele (PMS-Optimierer); Gefahr: Overkill durch breite Sortiments-Struktur; EBIT III zu abstrakt für Motivation hinsichtlich Bereichsziel-Erreichung</i> |
| auf das Betriebsklima | <i>Evtl. schlechter, da PMS Reizwort;</i> | <i>Neg: Zahlen liegen (April) zu spät vor! Viel zu späte Zahlung. Daher auch Folge-ZV zu spät!! Vorwurf an Unternehmen: Gehaltspolitisches Instrument: Gehaltsdeckelung bremst gezielt Gehaltsentwicklung!</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |
| auf die interne Kommunikation | <i>Frühzeitiges Abklären durch Ziele, Workshops: Verbesserung Kontakt Marketing und Produktentwicklung (auch unabhängig von PMS)</i> | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | <i>ja</i> | <i>Ja, positiv</i> |
| auf das Unternehmensimage nach innen | <i>Ja (je nach MA-Gruppe)</i> | |
| anderes: | <i>Hoher Aufwand: PMS-</i> | <i>Dient FK zur „Gehaltssi-</i> |

| | | |
|--|--|---|
| | <i>Bewertung; extrem aufwändige Abwicklung, sehr viele Formulare, extra in SAP eintippen. Abstimmungsprocedere der Ziele schwierig: konträre Ziele; hoher Aufwand für Messung der Zielerreichung (nicht in angemessenem Umfang)</i> | <i>cherung“ eines sonst vielleicht riskierten variablen Vergütungsanteils: man steuert Ziele und Zielerreichung: man bedient sich eines zwangsverordneten Mittels mangels Wahl: es gibt kein anderes.</i> |
|--|--|---|

20. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

Keine Veränderung im Leistungsverhalten beobachtet; C. war immer hoch motiviert, hat super viel gearbeitet; C. erst kurz zuvor zu PH gekommen

21. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten Ihrer Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Würde sagen, dass C. durch PMS in besonderem Maße auf Ziele geachtet hat, um eine möglichst hohe Zielerreichung zu erzielen, um sein Einkommen zu erhöhen. Allerdings ohne andere Aufgaben zu vernachlässigen, insofern ein legitimes Mittel nach meinem Dafürhalten.

22. Wie war diesbezüglich die Meinungsäußerung Ihrer Mitarbeiter?

Die Äußerungen gingen eher in die Richtung, dass auch ohne PMS ersucht wird, einen vernünftigen Job zu machen, spricht den Anforderungen und den Erwartungshaltungen gerecht zu werden (die im übrigen sehr wohl im Rahmen von Projektmanagement sehr konkret formuliert wurden, im Rahmen der Businesspläne gab es immer quantitative und qualitative Zielsetzungen etc.)

D. Allgemeine Fragen:

23. Wie viel **Zeit**, schätzen Sie, widmeten Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung im Jahr 2003? Bitten geben Sie die ungefähre **durchschnittliche Stundenanzahl** pro Monat/ pro Jahr an

7 Arbeitstage

Vorbereitung der Gespräche:

Gespräche (Zielvereinbarung; Feedback; Abklärung mit anderen Bereichen; generelle Kommunikation mit Mitarbeitern/ Kollegen/ Vorgesetzten über PMS):

sich auf dem Laufenden halten (Lesen von Informationen, Informationsveranstaltungen):

24. Inwieweit empfinden Sie PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung generell als verständlich?

| | | | | | |
|-----------------|-------|--|---|--|---------------|
| | | | x | | |
| überhaupt nicht | | | | | voll und ganz |

sehr komplex

25. Inwieweit informieren Sie sich aktiv und regelmäßig über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|-------|---|--|--|------------|
| | | x | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr stark |

26. Inwieweit haben Sie den Eindruck, dass PMS Sie in der Abwicklung Ihrer Aufgaben im Jahr 2003 unterstützt hat?

| | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr gut |

kurze Begründung:

Habe die Aufgaben erledigt, wie sie auf den Schreibtisch kamen, Ziele waren eh klar.

27. Inwieweit sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung?

| | | | | | |
|-----------------|-------|--|--|--|----------|
| | x | | | | |
| überhaupt nicht | | | | | sehr oft |

28. Das PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung ist ein **Unternehmenssteuerungsinstrument**, aber gleichzeitig auch ein **Führungsinstrument**. Abschließend formuliert: inwieweit hat es Sie bei Ihrer Führungsarbeit im Jahr 2003 unterstützt?

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | x | | |
|--|--|--|---|--|--|

überhaupt nicht

sehr gut

Ende des Interviews

Interview Nr. 32
Vorstandsmitglied

A. Generelles

1. Welche **Erwartungen** verbinden Sie mit jeder Komponente des Performance Management Systems?

PMS - Zielmanagement:

Schwache Führungskräfte zum Führen zu zwingen, besser werden im zielorientierten Führen

PMS – Variable Vergütung:

Gerechtigkeit, allerdings nur wenn variable Vergütung komplett von Unternehmensergebnis abhängt, nicht von individuellen Zielen

PMS – Kompetenzmanagement:

Plattform zur Diskussion über Stärken, Schwächen

2. Welche der drei Komponenten des Performance Management Systems hat für Sie die **unternehmerisch** höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☒ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Feedback-Möglichkeit für Mitarbeiter-Entwicklung

3. Welche der drei Komponenten hat aus Ihrer Sicht für die durch PMS geführten **Mitarbeiter** die höchste Bedeutung?

- ☐ PMS - Zielmanagement
- ☐ PMS – Variable Vergütung
- ☒ PMS - Kompetenzmanagement

Bitte geben Sie eine kurze Begründung.

Feedback-Möglichkeit für MA-Entwicklung

4. Halten Sie es für denkbar, dass Ihre Kollegen der Unternehmensleitung/ Mitglieder des Vorstandes andere Zielsetzungen bzw. eine **andere** Gewichtung der Zielsetzungen vornehmen? Wenn ja, welche?

analog

5. Formulieren Sie bitte eine generelle Erfolgseinschätzung im Nachhinein:

PMS - Zielmanagement:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

PMS – Variable Vergütung:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| x | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|

PMS – Kompetenzmanagement:

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | x | | | |
|--|--|---|--|--|--|

B. Ziele und Zielerreichung

Wir betrachten die Komponenten PMS - Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung für den Zeitraum 2003 für den Bereich HB.

6. Wären die Ziele ohne PMS – Zielmanagement und PMS – Variable Vergütung angestrebt worden?

ja

7. Wenn ja, wie wäre der Zielfestsetzungs- oder der Zielvereinbarungsprozess mit Zielüberprüfung abgelaufen?

Spricht nur für Technik HB: weniger formalisiert, aber inhaltlich genauso (seit 98 ein Zielsystem installiert)

8. Wie geeignet bewerten Sie die von Ihnen soeben angesprochenen **alternativen** Vorgehensweisen (auf einer 6-er Skala)? Bitte nennen Sie Vor- und Nachteile.

6, Vorteile: weniger Formalismus, nicht an Geld gekoppelt, was von der Arbeit, die aktuell zu tun ist, ablenkt

C. Einflussfaktoren und Wirkungen

9. Welche **positiven – internen wie externen - Einflussfaktoren** gab es Ihrer Ansicht nach neben PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung im Jahre 2003? Schätzen Sie ihren Einfluss stärker als PMS ein?

Kann nicht einschätzen

10. Welche **negativen Einflüsse** auf die Mitarbeiter- bzw. HB-Leistung gab es Ihrer Ansicht nach im Jahre 2003? Wie stark schätzen Sie ihren **Einfluss** ein?

Kann nicht einschätzen

11. Welcher Nutzen entspringt Ihrer Meinung nach für die Mitarbeiter:

- Sie werden klarer über die zu erreichenden Ziele des Bereiches und des Unternehmens informiert und haben dadurch ein **erhöhtes Verständnis für die Ziele und die zu erbringende Arbeitsleistung**,
- Sie sind mit einem **partizipativen Führungsstil** (Beteiligung an der Zielformulierung) besser einbezogen. Ihre Zufriedenheit (mit dem Führungsstil) steigt,
- Sie sehen die Möglichkeit, eine **höhere Leistung** zu erbringen, was sie/ Sie mit Anerkennung verbinden,
- Sie empfinden das System als **gerecht**. Ihre Zufriedenheit (mit ihrem Arbeitgeber) steigt, da er sie am Erfolg beteiligt,
- Sie können über den variablen Vergütungsanteil ihr **Einkommen erhöhen**,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Formen des Nutzens nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

Kein vermehrter Nutzen als das, was ohnehin durch bisherige Zielsetzung geleistet worden ist

12. Auf welche Art **wirken** PMS – Zielmanagement und PMS - Variable Vergütung Ihrer Meinung nach **am stärksten**?

- durch Transparenz durch klare Zielsetzung: **Bündelung der Ressourcen** auf Zielerreichung,
- stärkere Zielorientierung durch Transparenz der Zielkaskadierung: Bündelung der Ressourcen auf Zielerreichung durch **übergeordnetes** Zieldenken,
- durch Motivation mittels **Identifikation** mit dem eigenen Ziel,

- durch Motivation mittels **Identifikation** mit den Zielen des Arbeitgebers,
- durch Motivation mittels **Sichtbarmachung des eigenen Beitrags** am Unternehmenserfolg,
- durch Motivation mittels Aussicht auf **variable Vergütung**,
- durch Motivation mittels „**Gerechtigkeits-Empfinden**“: der eigene Beitrag zum Unternehmenserfolg wird angemessen und gerecht entlohnt,
- anderes:

Bitte ordnen Sie die von Ihnen angekreuzten Wirkungsformen nach der von Ihnen empfundenen Wichtigkeit.

Siehe oben

13. Welche Auswirkungen zeigte das PMS – Zielmanagement und welche Auswirkungen das PMS- Variable Vergütung?
Hängt stark individuell ab

| | PMS-Ziele | PMS-Var. Vergütung |
|--|---|---|
| auf den Führungsstil | <i>Nein, da gute Führungskräfte ohnehin über Ziele führen, und Schwache damit auch nicht besser werden ; PMS ersetzt Führung nicht!</i> | |
| auf das Mitarbeiterverhalten, auf Aufgabenerledigung | | <i>Destruktive Arbeitsweise, weil sie nur ihre Ziele verfolgen (eher Low Performer)</i> |
| auf das Betriebsklima | | <i>Mitarbeiter, die an das Unternehmen denken, werden durch System bestraft, da sie durch ihre Flexibilität ihre Ziele vernachlässigen müssen; für solche Mitarbeiter werden Mechanismen gefunden, sie dennoch angemessen zu entlohnen – System wird ausgehöhlt; Frustration; mit Geld gekoppeltes Führungssystem zerstört das System</i> |
| auf die Unternehmenskultur | | |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| auf die interne Kommunikation | | |
| auf das Unternehmensimage nach außen | | |
| auf das Unternehmensimage nach innen | | |
| anderes: | <i>Hoher Aufwand, hoher Formalismus; Kontraproduktive Ziele möglich; Integrationsrunde ist Lachnummer;</i> | |

14. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine **Veränderung im Leistungsverhalten** der Mitarbeiter im Jahr 2003 eingetreten ist? Wenn ja, wie sehr? Und weshalb? Woran messen Sie dies?

15. Glauben Sie einschätzen zu können, ob eine Veränderung im Leistungsverhalten der Mitarbeiter im Jahr 2003 **auf PMS – Zielmanagement und PMS- Variable Vergütung zurückzuführen** ist? Wenn ja, wie sehr?

Ende des Interviews